



**PROJEKTILIIKETOIMINTAA
HARJOITTAVAN PIENYRITYKSEN
KANNATTAVUUDEN TARKASTELU JA
KEHITTÄMINEN**

Sanni Kastelvuori

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SANNI KASTELVUO:

Projektiliiketoimintaa harjoittavan pienyrityksen kannattavuuden tarkastelu ja kehittäminen

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2013

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida toimeksiantajayrityksen kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn tarkoituksena oli esittää konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi parantaa kannattavuuttaan. Kohdeyrityksen taloudellista tilannetta selvitettiin lyhyehköllä tunnuslukuanalysoinnilla, jonka tarkoituksena oli kuvata kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tilaa yrityksessä. Yrityksen toiminta on projektimuotoista, joten työssä perehdyttiin erityisesti projektikustannuslaskennan ja -kannattavuuden merkitykseen yrityksen kokonaiskannattavuuden muodostumisessa. Käytännössä tämä toteutettiin tutkimalla projektien kannattavuuksia laskelmien avulla.

Työn sisältöä ohjaa vahvasti sisäisen laskentatoimen näkökulma, johon myös teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin. Aihetta pyrittiin rajaamaan niin, että teoreettisessa tarkastelussa perehdytään vain toimeksiantajan kannalta tärkeimpiin asioihin. Ensin pohdittiin kannattavuutta, sen osatekijöitä ja siihen vaikuttamista. Tämän jälkeen paneuduttiin projektin kannattavuuteen ja kustannuslaskentaan sekä pohdittiin näiden vaikutuksia yrityksen tulokseen. Käytännön laskelmien toteuttamiseksi tietoa saatiin muun muassa toimeksiantajaa haastattelemalla. Yritys antoi myös viralliset tilinpäätöksensä lähivuosilta pohjatiedoiksi.

Talouden analysoinnin perusteella selvisi, että erityisesti yrityksen vakavaraisuutta ja tuottavuuden tasoa kannattaisi kehittää. Projektien kannattavuuden laskentamenetelmäksi valittiin perinteinen lisäyslaskenta, jonka periaatteilla projekteille kohdistettiin yrityksen yleiskustannuksia. Laskelmien perusteella havaittiin, että yrityksen kannattavuutta voisi parantaa ottamalla kaikki projektien aiheuttamat kustannukset entistä tarkemmin huomioon esimerkiksi projektien hinnoittelussa.

Projektikannattavuuden tutkimisen lopputuloksena syntyi kaksi Excel-pohjaista laskentamallia, joista toinen on tarkoitettu kannattavan hinnoittelun tueksi ja toinen jälkilaskentaan projektin kannattavuuden tarkasteluun. Työn perusteella muodostui myös useita kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi. Erityisesti projektimyyntiä, palkkausjärjestelmää ja toiminnan tehokkuutta kehittämällä toimeksiantaja voi parantaa kannattavuuttaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Osa työn sisällöstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Asiasanat: kannattavuus, projektikustannuslaskenta, palveluyritys

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

SANNI KASTELVUO:

Analysis and Development of the Profitability of a Small Company Operating in a Project Business

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 4 pages
November 2013

This thesis was commissioned by a company which wanted to improve its profitability. The aim of this thesis was to analyse the profitability of the company and factors that affect in it. The thesis was carried out with the main objective of helping the company to improve its profitability by giving concrete development suggestions. The company's financial situation was analysed briefly by examining its key figures. That was done to assess the situation of the factors that effect profitability. The client company is project-oriented so project costing and profitability were examined in the thesis. In addition, their significance to the formation of the company's overall profitability was discussed. In practice, that was carried out by calculating the profitability of specific projects.

The theoretical part of the thesis is mainly concerned with management accounting, which underpins the whole contents of the thesis. In the theoretical section, the objective was to focus only on the factors which are the most important from the company's point of view. The first issue discussed is profitability, which factors influence it and how to improve it. After that, project profitability and accounting were examined, followed by a consideration of how those things influence a company's net income. To create the calculations, the data were collected from the client company's official financial statements and by interviewing a representative of the company.

The analysis of the key figures showed that especially the company's solvency and productivity could be improved. A traditional calculating method called job costing was chosen to calculate the profitability of the projects studied. Using this method, it was found that the company's profitability might be improved by taking more careful account of all project costs when setting the price at the bidding stage.

As products of this thesis two Excel-based calculation models were created. The company will be able to use them to assess projects' profitability when pricing projects in advance, and calculating their profitability afterwards. In addition, many development suggestions have been made for improving profitability. Especially by developing project sales, the pay-roll system and productivity, the company could enhance its profitability in the short and long term.

For reasons of confidentiality, part of the thesis has not been published.

Key words: profitability, project cost management, service business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUS	8
2.1	Kannattavuus ja sen osatekijät	8
2.2	Osatekijöiden vaikutus kannattavuuteen.....	11
2.3	Taloudellisen tilan analysointi	13
2.3.1	Kannattavuus.....	15
2.3.2	Maksuvalmius ja pääoman kiertoajat.....	18
2.3.3	Vakavaraisuus	20
2.3.4	Tuottavuuden mittaaminen.....	22
2.4	Katetuottolaskenta ja myynnin kriittinen piste	26
2.5	Kannattavuuden parantamisen keinot	30
3	PROJEKTIKUSTANNUSLASKENTA JA -KANNATTAVUUS	34
3.1	Projekтикannattavuuden rakentuminen	34
3.2	Projektilaskennan vaiheet	36
3.2.1	Budjetointi.....	36
3.2.2	Seuranta ja raportointi	38
3.2.3	Hinnoittelu	40
3.3	Projektin kustannusten lajittelu.....	43
3.3.1	Välittömät kustannukset.....	44
3.3.2	Välilliset kustannukset	46
3.4	Kustannusten kohdistaminen ja lisäyslaskenta	47
3.4.1	Lisäyslaskenta	49
3.4.2	Yleiskustannuslisän määrittäminen.....	51
3.5	Jälkilaskelmavertailut esimerkkiprojekteista	55
3.5.1	Projektiesimerkki 1	56
3.5.2	Projektiesimerkki 2	56
3.5.3	Projektiesimerkki 3	56
3.6	Projektin hinnoittelupohjan kehittäminen.....	56
3.7	Tulospalkkaus ja sen vaikutus kannattavuuteen	57
3.7.1	Tulospalkkausmallin vaikutus yrityksen kannattavuuteen	58
3.7.2	Tulospalkkausmallin maksuperusteiden kehittäminen	58
4	KEHITYSEHDOTUKSET	60
4.1	Kannattavuuden parantaminen	60
4.2	Jatkotutkimusideat	61
5	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET.....	65

LIITTEET	68
Liite 1. Tunnuslukulaskelmissa käytetyt laskentakaavat.....	68
Liite 2. Yrityksen katetuottolaskelmat 20xx–20xx ja ennustelaskelma 2014 (salainen).....	69
Liite 3. Yleiskustannuslisien määrittäysperusteet (salainen)	70
Liite 4. Projektin hinnoittelupohja (salainen).....	71

1 JOHDANTO

Sijoitusyrityksissä taloudellisen tilanteen kehityksen tarkka seuranta on erityisen tärkeää, sillä yritykseen pääomaa sijoittaneet tahot odottavat panokselleen myös tuottoa – nykyään hyvin lyhyelläkin aikavälillä. Johdolla on tällöin oltava ajantasainen tieto taloudellisen tuloksen muodostumisesta, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Omistajajohtoisissa yrityksissä tilanne ei aina ole näin tukala. Toimintaa johtavat omistajayrittäjät ovat valmiita tinkimään tuloksesta tilanteen vaatiessa ja usein johtavatkin toimintaa enemmän horisonttiin katsoen. Pienyrityksissä on lisäksi tavallista, että yrittäjän henkilökohtaisia varoja on kiinni toiminnassa, joka joustaa varojen riittävyyden mukaan. Tällöin tuottojen nousujohteisuudelle ei ole niin suuria paineita kuin monissa sijoitusyrityksissä. Toiminnan laajuus tai johtotapa ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tarvitsisi olla täysin perillä siitä, millainen yrityksen taloudellinen tila – ja erityisesti kannattavuus on. (Viitala & Jylhä 2013, 318–319.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtina olivat toimeksiantajayrityksen heikko kannattavuus sekä muutokset yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä. Yritys on ollut lähivuosina tappiollinen ja muun muassa sen oma pääoma on laskenut heikoksi. Syitä tähän heikkoon taloustilanteeseen ei ollut kuitenkaan perusteellisesti selvitetty. Tämän lisäksi yrityksessä on tehty muutoksia ydinpalvelujen tuottamisessa. Aiemmin itse alusta loppuun toteutettujen projektien kenttätyö siirrettiin suurimmaksi osaksi ulkopuolisen yrityksen tehtäväksi. Myös yrityksen palkkauskäytäntöjä on muutettu, mutta muutosten kaikista vaikutuksista ei ole vielä täyttä selvyttä.

Työn sisällön rajaamiseksi päätettiin perehtyä vain tärkeimpiin asioihin, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen kannattavuuteen ja sen parantamismahdollisuuksiin. Työn päätavoitteena oli selvittää laskentatoimen keinoin, mistä yrityksen heikko kannattavuus johtuu. Pääongelmaa pohjustamaan yrityksen taloudellista tilannetta kuvattiin analysoimalla keskeisiä taloudellisia tunnuslukuja. Lisäksi selvitettiin, miten projektien kustannuslaskenta vaikuttaa koko yrityksen tulokseen ja käytetäänkö laskelmissa ajantasaista tietoa. Työssä pyrittiin myös selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat projektien kannattavuuteen ja millä tavalla projektien kannattavuus on yhteydessä yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Kehittämistyön tarkoituksena oli auttaa yritystä kehittämään sen liiketoimintaa kannattavammaksi muodostamalla konkreettisia kehitysehdotuksia sekä lyhyen että pidemmän tähtäimen suunnitteluun.

Työ toteutettiin kehittämistyönä, joten sisältö painottuu yrityksen tilaa ja kehittämistä kuvaaviin laskelmiin ja tuloksiin. Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty monipuolisesti lähdekirjallisuutta yrityksen sisäiseen laskentatoimeen painottuen. Työn kehittämisosuutta pohjustamaan perehdyttiin yrityksen toimintaan ja talousjohtamiseen muun muassa toimeksiantajan edustajaa haastatteleamalla. Lisäksi työn toteuttamiseksi opeteltiin käyttämään yrityksen sisäistä ohjausjärjestelmää. Näiden menetelmien ohella työhön haettiin perspektiiviä tutustumalla toimeksiantajan toimialaan muun muassa selaamalla Internetistä alan artikkeleita ja kilpailijoiden nettisivuja. Työn kirjoittaja on myös itse toteuttanut aiemmin itsenäisen saman alan projektityön, joten käytännön tietoa projektinteosta oli hieman jo ennen työn aloittamista.

Työn sisältö jaettiin kahteen pääosaan, joista ensimmäisessä tarkastellaan yrityksen kannattavuutta ja sen muodostumiseen vaikuttavia taloudellisia seikkoja. Kohdeyrityksen taloustilanteeseen etsitään selittäviä tekijöitä lyhyehköillä tunnuslukuanalyysillä, joka kuvaa taloustilanteen kehittymistä lähivuosien aikana. Toisessa osassa perehdytään projektien kustannuslaskentaan ja kannattavuuteen sekä pohditaan niiden merkitystä yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Näitä tekijöitä peilataan työn edetessä alan tuoreeseen lähdekirjallisuuteen ja lopuksi esitellään työn lomassa syntyneet kehitysehdotukset.

Toimeksiantajayritys

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Koska toimeksiantajayrityksen toimialaa ei haluta tuoda työssä esiin, käytetään suurimmasta osasta yrityksen työntekijöitä yleisnimitystä konsultti. Saman syyn vuoksi yrityksen tuottamia projekteja ei eritellä työssä tarkemmin.

2 PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUS

Tässä kannattavuusosiossa käsitellään kaikille yrityksille yhteisiä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä lähdekirjallisuuteen nojaten. Henkilöstön panokseen perustuvassa liiketoiminnassa kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi tuottavuus, jota tarkastellaan lähemmin. Käytännön osuudessa esitellään yrityksen kannattavuuden nykyistä tilaa johdon ydintunnuslukuja analysoiden ja pohditaan vielä kannattavuuden parantamisen keinoja.

2.1 Kannattavuus ja sen osatekijät

Yritystoiminnan lähtökohta on liiketoiminnan kannattavuus, sillä ainoastaan kannattavalla toiminnalla yritys pystyy takaamaan toimintansa jatkuvuuden ja vakauden. Yksinkertaistetusti kannattavuus (profitability) riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä: kun tuotot ovat kustannuksia suuremmat, toiminta on kannattavaa. Kannattava toiminta ei kuitenkaan aina ole näin yksiselitteistä ja sitä usein tarkastellaankin eri näkökulmista. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Yksinkertaisimmillaan kannattavuus voidaan esittää siis seuraavasti:

$$\text{Kannattavuus} = \text{Tuotot} - \text{Kustannukset} \quad (\text{Suomala, Manninen \& Lyly-Yrjänäinen 2011, 39, muokattu})$$

Sisäisen laskentatoimen näkökulmasta kannattavuus voidaan määritellä Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010, 20) mukaan liiketoiminnaksi, jossa toiminnan tuotoilla katetaan toimintamenot ja muut maksut sekä saavutetaan itselle asetettu kannattavuustavoite. Suomala ja Paranko (2008) toteavat, että omistajille ja sidosryhmille tuottaman hyvän lisäksi kannattava yritys on ”vapaa toimimaan aidosti arvojen mukaisesti”. Arvojen tulisi ohjata toimintaa tavalla tai toisella jokaisessa yrityksessä, jolloin kannattavuuden tulisi riittää siihen, että määriteltyjen arvojen mukaan kyetään toimimaan.

Tarkastelunäkökulma ja laskentatilanne vaikuttavat paljolti siihen, mitä pidetään riittävänä kannattavuuden tasona. Luultavasti suurin käytännön ero kohdataan siinä, käytetäänkö tarkastelunäkökulmana ulkoista vai sisäistä laskentatoimea. Ulkoisen laskennan kannattavuuskäsitys painottuu usein tilinpäätökseen pohjautuviin tietoihin, kun taas sisäinen laskenta saattaa ottaa huomioon edellisen lisäksi erilaisia vaihtoehtoiskustan-

nuksia, kuten sijoitetun pääoman tuottokustannuksia tai menetettyjä palkkoja. Suomala ym. (2011, 43) muistuttavat, että kumpikaan edellisistä laskentatavoista ei kuitenkaan ole oikea tai väärä, vaan asiaa vain tarkastellaan erilaisista näkökulmista. (Suomala ym. 2011, 42–43.)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 274) määrittelevät kannattavuuden tarkastelulähtökohdiksi puolestaan omistajien ja liikkeenjohdon näkökulmat, jotka usein vastaavat suuremmissa yrityksissä edellistä jaottelua ulkoiseen ja sisäiseen. Ristiriitoja saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun omistajien mielestä kannattavuus on riittävä voitonjakoon, mutta liikkeenjohto haluaa laittaa osan voitosta sivuun investointeja varten. Tällöinkään riittävä kannattavuuden taso ei ole yksiselitteinen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 274.) Yrityksissä, joissa omistajat ja liikkeenjohto ovat käytännössä samoja henkilöitä tai tahoja, raja pohditulla kannattavuuden riittävyydellä on toki häilyvämpi.

Kun katselun ulottaa vielä laajemmalle, esimerkiksi eri yritysmuotoihin, huomataan, että kannattavuus on oikeastaan yrityksen ulkopuolelta määrätty pyrkimys. Osakeyhtiössä toiminnan kannattavuus on nimittäin lakisääteinen tavoite, sillä jo osakeyhtiölaissa määrätään, että yhtiön toiminnan tarkoituksena on voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Yhtiöjärjestyksessä tosin voidaan sopia toisinkin. Voiton tavoittelu on välttämätöntä, muttei kuitenkaan yrityksen ainoa tavoite, sillä sen on huolehdittava omistajien ohella myös muiden sidosryhmien tyytyväisyydestä. (Suomala ym. 2011, 39.)

Kannattavuus ja voitollisuus eivät tosin ole vain osakeyhtiön tavoitteita. Minkä tahansa organisaation on, vähintään pidemmällä aikavälillä, oltava riittävän kannattava, sillä pitkään jatkuva voittoa tuottamaton toiminta johtaa loppujen lopuksi toiminnan loppumiseen. Lyhyellä aikavälillä yksittäinen tuote, palvelu tai liiketoiminta-alue voi olla kannattamaton, tai yritys saattaa kohdata kriisijakson, jolloin sen toiminta on tappiollista. Jotta yrityksen toiminnan voisi pitää kokonaisuudessaan kannattavana, on johdon haasteena tunnistaa kannattavuuteen vaikuttavat ongelmat ja päättää, miten ongelmat voisi ratkaista. (Suomala ym. 2011, 39; Viitala & Jylhä 2013, 306.)

Pitkään jatkuva kannattamattomuus tuottaa yritykselle haasteita: taloudelliset voimavarat ehtyvät, kun myyntituotot eivät riitä kattamaan edes toiminnan välttämättömiä menoja, kuten toimitilavuokria tai kiinteitä palkkoja. Tällöin joudutaan käyttämään yritykseen sijoitettuja pääomia, mikä ei ole pidemmällä aikavälillä järkevää – sijoitetut pää-

omat loppuvat jossakin vaiheessa. Kannattamattomalla organisaatiolla ei ole tarpeeksi taloudellisia voimavaroja liiketoiminnan kehittämiseen, saati kohdattavista ympäristön muutoksista selviämiseen. (Kotro 2007, 15; Suomala ym. 2011, 39.)

Käsitteenä kannattavuus ei ole siis kovin yksiselitteinen ja kaikkialla samalla määritelmällä pätevä. Päätelmänä voisikin sanoa, että kannattava yritys pystyy ajan mittaan kattamaan toiminnan kustannukset tuotoillaan, tuottaa voittoa omistajilleen sekä kykenee vielä toimimaan arvojensa mukaisesti. (Suomala & Paranko 2008; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 19; Suomala ym. 2011, 43.)

Kannattavuuden osatekijät

Maksuvalmius (liquidity) tarkoittaa varojen riittävyyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen joka hetki (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 276). Yrityksen toiminnasta syntyy jatkuvasti maksuvelvoitteita, kuten palkkoja, alihankintapalveluiden tilauksia sekä korkoja. Jotta toiminta voisi jatkua keskeytyksettä, tulee kaikista maksuista selviytyä tietyllä aikavälillä. Tällöin positiivinen kassavirta tulee ajoittua niin, että negatiivisista kassavirroista selvitään ja maksukyky pysyy hyvänä. Positiivista kassavirtaa tulisi synnyttää suurimmaksi osaksi tulorahoituksella, mutta myös vieraalle pääomalle ja omistajien sijoituksille on usein tarvetta. (Suomala ym. 2011, 44.)

Yrityksen vakavaraisuus (solvency) koostuu sen pääomarakenteesta: mitä enemmän omaa pääomaa yrityksessä on, sitä vakavaraisempi se on. Pääomarakenteen merkityksen näkee erityisesti suhdannevaihtelujen yhteydessä: vakavarainen yritys kestää lyhyen kannattavuuskriisin paremmin kuin velkaantunut yritys. Vieras pääoma lisää kuluja, sillä ulkopuolinen raha ei ole ilmaista ja siitä on maksettava korkoa. Oma pääoma on siinä mielessä edullisempaa, että sen käyttö ei aiheuta jatkuvasti kuluja, vaan ainoastaan silloin, kun yritys menestyy ja haluaa maksaa osinkoja. Osinkoja maksamalla yritys kasvattaa luottamusta omistajiin ja osaltaan parantaa mahdollisen lisärahoituksen saamista tarvittaessa. (Suomala ym. 2011, 46.)

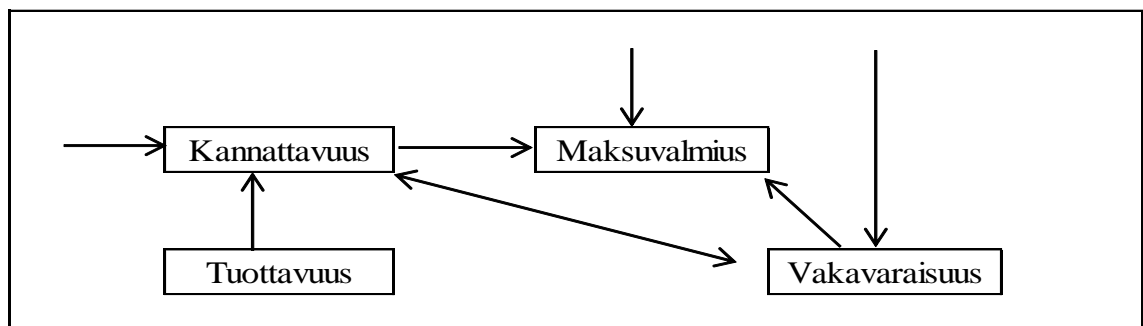
Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta mitataan toiminnan tuottavuudella (productivity). Tuottavuuden arvioinnissa tarkastellaan sitä, kuinka paljon panoksia on vaadittu tuotosten aikaansaamiseksi. Esimerkiksi myynnin määrän (tuotos) suhteuttaminen työn-

tekijää, maksettuja palkkoja tai ostettuja raaka-aineita (panos) kohti kertoo yrityksen tuottamiskyvystä. (Järvenpää ym. 2010, 67.)

Yleensä tuottavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan erityisesti työn tuottavuutta, joka voi olla merkittävä tekijä yrityksen kannattavuudessa. Yritysjohdon näkökulmasta tärkeimpiä tuottavuustavoitteita ovatkin työn tuottavuus ja pääoman tuottavuus (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 22). Henkilöstön työpanokseen pohjautuvassa liiketoiminnassa taseeseen sitoutuvalla pääomalla ei ole kovin suurta merkitystä tehokkuuden ja kannattavuuden arvioinnissa, koska konkreettisia varastoja ei ole ja käyttöomaisuuttakin melko vähän. (Karikorpi 2012, 141–142.) Työn tuottavuus on sen sijaan palveluyritykselle elintärkeä asia: henkilöstökulut vievät suuren osan liikevaihdosta ja siksi niiden tulisi tuottaa yritykselle riittävästi arvoa.

2.2 Osatekijöiden vaikutus kannattavuuteen

Kokonaiskannattavuuden muodostumisen taustalla on siis muitakin tekijöitä kuin tuotot ja kustannukset. Kaikilla yrityksillä on erilaisia taloustavoitteita, jotka liittyvät tuottavuuteen, maksuvalmiuteen, vakavaraisuuteen ja itse kannattavuuteen. Taloustavoitteet kytkeytyvät usein jollakin tavalla toisiinsa, ja monet alan asiantuntijat ovatkin mallintaneet näistä yhteyksistä oman näkemyksensä mukaisia suhdekaavioita. Tähän työhön on valittu Suomalainen ym. (2011, 52) suhdemalli, jota on muokattu toimeksiantajayritystä ajatellen. Kuvio 1 kuvaa taloustavoitteiden suhdetta toisiinsa ja vaikutusta kannattavuuteen.



KUVIO 1. Kannattavuuden ja sen osatekijöiden suhteet (Suomala ym. 2011, 52, muokattu)

Tuottavuudella ja kannattavuudella on ajallisesti välitön yhteys eli tuottavuuden muutos näkyy suoraan yrityksen kannattavuudessa. Kannattavuuden muutos ei sen sijaan välittömästi heijastu tuottavuuteen, minkä takia nuoli on yksisuuntainen (kuvio 1). On mahdollista, että kannattavuuden parantuminen vaikuttaa tuottavuuteen jonkin muun tekijän kautta, esimerkiksi parantuva kannattavuus voi nostaa työilmapiiriä ja motivaatiota, ja tuottavuus nousee. Vaikutus ei kuitenkaan näy välittömästi. (Suomala ym. 2011, 51.)

Hyvin tuottavalla toiminnalla on merkittäviä vaikutuksia kannattavuuden ohella myös yrityksen kokonaistalouteen. Vaikutukset voivat olla välittömiä tai välillisiä ja ne voivat näkyä joko heti tai pidemmällä aikajänteellä. Keskeisimmät asiat, joihin hyvä tuottavuus vaikuttaa, ovat kustannustehokkuus ja kustannuskilpailukyky. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 282.) Kun yritys pystyy tuottamaan saman määrän hyödykkeitä kuin kilpailija, mutta pienemmillä kustannuksilla, kilpailukyky paranee. Hyvä tuottavuus vaikuttaa täten myös hintakilpailukykyyn ja työpaikkojen säilymiseen, kunhan ala on trendiltään kasvava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 310; Suomala ym. 2011, 51.)

Viitala ja Jylhä (2013, 312) huomauttavat kuitenkin, että tuottavasti syntynyt tuote tai palvelu tulee mennä kaupaksi, ennen kuin kokonaisvaikutusta kannattavuuteen saadaan aikaiseksi. Laajalti katsottuna siis liikeidea, strategia, tuotekehittely ja markkinointi tulee onnistua, jotta tuottavuus johtaa kannattavuuteen. (Viitala & Jylhä 2013, 312.)

Tuottavuuden ohella kannattavuuteen vaikuttavat merkittävästi jo edellä mainitut tuotot ja kustannukset, joita kuvaa nuoli kuvion vasemmassa reunassa (kuvio 1). Hintojen muutokset tai kustannusten nousu voivat liittyä moniin tekijöihin, kuten kilpailutilanteen tai kysynnän muutoksiin, jolloin kannattavuuteen vaikuttavat tekijät saattavat olla yrityksestä riippumattomia. (Suomala ym. 2011, 51.)

Kannattavuuden ja maksuvalmiuden suhde on pääsääntöisesti vain yksisuuntainen: kannattavan yrityksen tulorahoitus varmistaa maksuvalmiuden. Hyvä kannattavuus ei kuitenkaan turvaa maksuvalmiutta, mikäli myyntisaamisten kassaanmaksussa on merkittäviä viiveitä ja yrityksellä on suuria maksuja odottamassa. Kannattavakin yritys voi kohdata maksuvalmiusongelmia, jos rahoitustilannetta ei seurata ja tulorahoituksen viivettä paikata muulla rahoituksella. Yksisuuntainen nuoli maksuvalmiuden yläpuolella kuvaa yrityksen rahoitusta: tulorahoitusta tai velkarahaa (kuvio 1). (Suomala ym. 2011, 52.)

Kannattavuuden ja vakavaraisuuden yhteys sen sijaan nähdään kaksisuuntaisena, jolloin kannattava toiminta kasvattaa omaa pääomaa ja omavaraisuus kasvaa. Tällöin yritys voi muuttaa pääomarakennettaan vapaammin ja tarvittaessa esimerkiksi vähentää vieraan pääoman määrää, jolloin rahoituskustannukset kevenevät. (Suomala ym. 2011, 52.)

Vakavaraisuudella on monia käytännön vaikutuksia kannattavuuteen – sekä maksuvalmiuteen. Voimakkaasti velkaantunut yritys joutuu maksamaan käytössään olevasta lainarahasta korkoja, jotka ovat oikeastaan ”ylimääräisiä” kuluja: velkaraha on kalliimpaa kuin oma. Lisäksi lainaa on lyhennettävä tietyin väliajoin, jolloin lyhennykset haittaavat kassavirtaa ja saattavat heikentää maksuvalmiutta aika ajoin. Tämän vuoksi vakavaraisuudesta kulkee nuoli myös maksuvalmiuteen. Velkaantuminen kasvattaa myös yritysriskiä, joka liittyy yrityksen taloudelliseen arviointiin. Mikäli riski kasvaa suureksi, lisärahoituksen saanti heikkenee ja rahoituskustannukset nousevat, mikä edelleen voi johtaa kannattavuuden heikkenemiseen. (Siikavuo 2003, 165; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 288.)

Edellä käsiteltyjä taloudellisia toimintaedellytyksiä eli kannattavuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta ja tuottavuutta voidaan pitää yrityksen toiminnalle tärkeinä taloustavoitteina. Toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi nämä tavoitteet ja niiden vaikutukset tulee ottaa huomioon kaikessa johdon päätöksenteossa. Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 20) nimeävät kannattavuustavoitteen yrityksen tavoitehierarkiassa tärkeimmäksi, toki riippuen hieman yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevaisuuden kasvutarpeista. Muut taloustavoitteet ovat kannattavuudelle alisteisia eli käytännössä keinoja, joilla kannattavuustavoite saavutetaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 20.)

2.3 Taloudellisen tilan analysointi

Yrityksen taloudellista tilaa arvioidaan käytännössä kahdesta näkökulmasta: rahoittajien (ulkoisen) tai johdon (sisäisen) laskentatoimen kannalta. Taloudellisen tilan arviointiin ryhtyessä on tärkeää tunnistaa kohderyhmä, jota varten tietoa tuotetaan. Rahoittajien laskentatoimen informaatio on nimensä mukaisesti kohdistettu erityisesti rahoittajille sekä muille sidosryhmille. Johdon laskentatoimella on yksi tärkeä kohde: yrityksen johto, joka tarvitsee syvällisempää informaatiota toiminnan ohjaukseen ja päätöksenteon tueksi. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2012, 13–16.)

Rahoittajien laskentatoimen tuottama informaatio on laajaa ja yleensä vakiomuotoista, koska sitä säätelevät normistot kertovat tarkkaan, mitä tulee kertoa ja miten. Perinteinen tunnuslukuanalyysi on ulkopuolisten tutkijoiden ja konsulttien käyttämä yrityksen taloudellisen tilan arviointimenetelmä. Sen lähtötietoina käytetään pääasiassa yrityksen virallisia tilinpäätösasiakirjoja, jolloin tietoa ei saada yrityksen sisäisistä lähteistä, kuten toiminnanohjausjärjestelmästä tai palkanlaskennasta. Tunnuslukuanalyysin yhtenä tarkoituksena on saada vertailukelpoista tietoa yrityksestä, jotta sitä voitaisiin vertailla muihin saman alan yrityksiin. Vertailukelpoisuus vaatii aina tilinpäätöksen oikaisemisen kirjanpitoa ja tilinpäätöstä koskevien lainsäädännön periaatteiden mukaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 272; Ikäheimo ym. 2012, 13–16, 111.)

Sen sijaan johdon laskentatoimea eivät määrittäneet normit säätele vastaavalla tavalla, jolloin johdon käyttöön tuleva informaatio voidaan koota sen omista lähtökohdista ja tarpeista. Lähtötietoina käytetään tällöin myös virallisia tilinpäätöksiä, mutta tuloslaskelmaa ja tasetta ei tarvitse muokata vertailukelpoiksi muiden yritysten kanssa, ellei niin erityisesti haluta. Tilinpäätöstietojen lisäksi yrityksestä on käytettävissä syvällisempää tietoa: toiminnanohjausjärjestelmistä saatava informaatio voi edistää laskelmien monipuolisuutta ja tarkkuutta. (Järvenpää ym. 2010, 52; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 273; Ikäheimo ym. 2012, 13–16.)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 273) kuitenkin muistuttavat, että useimmiten johdon tulomalli noudattelee yleisen laskentatoimen mukaista mallia. Samankaltaisuus on usein tarkoituksenmukaista, jotta eri raportit ja laskelmat saataisiin vertailukelpoiksi ja harmonisoiduiksi toisiinsa nähden. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 273.)

Taloudellisen tilanteen analysointi toimeksiantajayrityksessä

Työtä aloitettaessa tiedettiin, että toimeksiantajayrityksen kannattavuus on heikko. Taloudellista tilannetta kuvaavia tunnuslukuja ei ollut kuitenkaan aiemmin selvitetty, joten oli tarpeen muodostaa tilannetta konkretisoiva kuva kannattavuudesta ja sen tekijöistä. Talouden arvioinnissa käytettiin yrityksen virallisia tilinpäätöksiä vuosilta 20xx–20xx. Vuonna 20xx yrityksen tilikautta päätettiin jatkaa 18 kuukauden pituiseksi, joten virallisia tilinpäätöstietoja kyseiseltä vuodelta ei työn tekovaiheessa ollut. Laskelmia varten ei ollut tarpeellista ryhtyä oikaisemaan tilinpäätöstietoja, sillä oikaisujen vaikutukset olisivat olleet merkitykseltään vähäisiä suhteutettuna oikaisun vaatimaan työmäärään. Saatu-

jen tuloslaskelmien ja taseiden perusteella pystyttiin laskemaan tarpeeksi tarkkoja tuloksia, kun tarkoituksena ei ollut tehdä perinteistä vertailukelpoista ja kokonaisvaltaista tilinpäätösanalyysiä.

Tilinpäätöstietojen perusteella koostettiin pienimuotoinen tunnuslukuanalyysi, jossa keskityttiin keskeisiin toimeksiantajayrityksen taloudellista tilaa kuvaaviin tunnuslukuihin. Käsitellyt tunnusluvut sisältyvät työssä aiemmin käsiteltyihin yrityksen talousjohtamisen keskeisiin taloustavoitteisiin: kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen sekä tuottavuuteen.

Tunnuslukuanalyysia toteutettaessa pohdittiin, olisiko kohdeyrityksen tunnuslukuja ollut hyödyllistä verrata kilpailijoiden vastaaviin lukuihin. Alalla on kuitenkin melko paljon kilpailua, ja oman yrityksen menestyminen riippuu siitä, miten hyvin onnistuu erottumaan kilpailijoista. Kilpailijoiden tunnuslukutietoa ei ole kuitenkaan kovin helppoa saada. Pahimmiksi kilpailijoiksi voi olla hankala nimetä vain esimerkiksi kahta tai kolmea yritystä, koska alan kilpailukenttä on laaja. Lisäksi kilpailijayritysten toimintatavat saattavat poiketa kohdeyrityksen toiminnasta merkittävästi. Toimintaerot näkyvät usein kustannusrakenteessa, jolloin esimerkiksi jollakin yrityksellä tuloslaskelmassa henkilöstökustannukset voivat olla suuret, kun taas toisella alihankintapalveluihin kuluu enemmän varoja. Kyseiset kustannusten rakentumiserot saattaisivat heikentää tunnuslukujen vertailukelpoisuutta. Näiden seikkojen vuoksi talouden arviointi toteutettiin tutkimalla vain kohdeyrityksen tilannetta vertaamalla sitä kilpailijoihin. (Osa kappaleen sisällöstä salattu toimeksiantajan pyynnöstä.)

Analysointeihin liittyvät numero- ja vuositiedot on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

2.3.1 Kannattavuus

Johdon laskentatoimessa käytettäviä kannattavuuden mittareita on useita, riippuen tarkasteltavien tuottojen ja kustannusten laajuudesta. Kannattavuutta mitataan yleensä kahdella tavalla: joko absoluuttisena eli rahamääräisenä lukuna tai suhteuttamalla rahamääräinen luku tuottoihin tai toimintaan sidottuun pääomapanokseen. Tuottojen ja kustannusten erotus on tavallisin esimerkki absoluuttisesta mittaustavasta ja sijoitetun pää-

oman tuottoaste suhteellisesta tavasta. (Alhola & Lauslahti 2009, 50; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 39–41; Suomala ym. 2011, 21.)

Laskutavan lisäksi kannattavuuden tunnuslukuanalysointi voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin tarkasteluun. Absoluuttisen kannattavuuden tunnuslukuja käytetään usein lyhyen ajanjakson kannattavuuden tutkimisessa ja suhteellisia tunnuslukuja pitkän ajanjakson tarkastelussa. Lyhyenä ajanjaksona pidetään yleisesti korkeintaan yhtä vuotta ja pitkänä ajanjaksona kahdesta viiteen vuotta. On hyvin yrityskohtaista, millaiset kannattavuuden tunnusluvut ovat käyttökelpoisia. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kannattavuudesta saa riittävän hyvän kuvan käyttämällä molempia laskentatapoja ja sekä lyhyttä että pitkää aikaväliä kuvaavia lukuja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 274.)

Keskeisimpiä johdon laskentatoimen käyttämiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate ja käyttökate (absoluuttisena sekä prosentteina), tilikauden tulos sekä erilaiset pääoman tuottoprosentit. Pääoman tuottoprosentit kuvaavat pitkän ja muut luetellut lyhyen aikavälin kannattavuutta. (Ikäheimo ym. 2005, 156; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 275, 278.) Näistä analysointiin on valittu liiketoiminnan tulosprosentti ja yritykseen sitoutuneen koko pääoman tuottoprosentti. Myyntikatetta tarkastellaan myöhemmin katetuottolaskennan yhteydessä kappaleessa 2.4. Käyttökateen merkitys korostuu erityisesti pääomavaltaisissa yrityksissä, mutta kohdeyrityksen toiminta ei sido juuriakaan pääomaa, minkä vuoksi käyttökate ei tarkastella. Jokaisen seuraavaksi lasketun tunnusluvun laskentakaava on työn lopussa liitteenä (Liite 1).

Liiketoiminnan tulosprosentti

Liiketoiminnan tulosprosentti on yksi tärkeimmistä kannattavuuden tunnusluvuista johdon laskentatoimessa. Se kertoo, onko liiketoiminta kokonaisuudessaan kannattavaa eli millainen osuus tuotoista jää voitoksi yritykseen. Liiketulosprosentti kertoo osaltaan myös toiminnan kustannustehokkuudesta: kuinka paljon kustannuksia on vaadittu tietyn liikevaihdon saavuttamiseen. (Koski 2008, 93–94; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 275; Ikäheimo ym. 2012, 127.)

Toimeksiantajayrityksen liiketulos on vaihdellut jonkin verran tarkasteluvuosina 20xx–20xx (taulukko 1). Tunnusluvun kehittymistä on havainnollistettu sekä euromääräisellä että prosentuaalisella tuloksella. Vuonna 20xx yritys on ollut kokonaisuudessaan voitol-

linen xx prosentin tuotollaan. Vuosina 20xx ja 20xx yritys on sen sijaan tehnyt tappiota, jolloin myös tulosprosentti on laskenut nollan alapuolelle. Negatiivinen tulosprosentti kertoo yleensä ongelmista operatiivisessa toiminnassa, mutta vuoteen 20xx toiminta on muuttunut jälleen voittoisaksi. Liiketoiminnan tulosprosentin riittävä taso riippuu siitä, kuinka velkainen ja pääomavaltainen yritys on, sillä liikutuloksellaan yrityksen tulee kattaa vielä rahoituskulut sekä verot ja voitonjako. (Balance Consulting 2013a.) Kohdeyrityksen rahoituskulut ja verot ovat olleet määrältään melko pieniä, joten liikutuloksen ei ole tarvinnut kattaa kovin suuria eriä. Muutaman prosentin liikutuloksella yritys ei ole kuitenkaan kovin kannattava, eikä kykene voitonjakoon.

Taulukko 1 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Yritykseen sitoutuneen koko pääoman tuottoaste

Yrityksen kannattavuuden suhteelliseksi mittaamiseksi on kehitetty monia erilaisia pääoman tuotto prosentteja. Ne eroavat toisistaan siten, mihin pääomaerään tulosta kulloinkin suhteutetaan (Järvenpää ym. 2010, 275). Tuotto prosentit kertovat yrityksen kyvystä tuottaa tulosta siihen sijoitettuihin pääomiin nähden. Tosin on huomattava, ettei tunnusluku huomioi yrityksen rahoitusrakennetta – tunnusluku voi näyttää hyvältä, vaikka toiminta olisi rahoitettu lainarahalla. (Koski 2008, 94.)

Tarkasteluun valittiin koko pääoman tuotto prosentti (Return On Assets, ROA), joka kuvaa osuvimmin toimeksiantajayrityksen pääoman tuottavuutta, sillä se ottaa huomioon kokonaisuuden. Koko pääoman tuotto prosentissa verrataan liikutulosta eli tulosta ennen rahoituskulujen ja verojen huomioimista yritykseen sitoutuneeseen kokonaispääomaan. Sille on määritelty myös viitteellisiä ohjearvoja: yli 10 % merkitsee hyvää, 5-10 % tyydyttävää ja alle 5 % heikkoa (Balance Consulting 2013b). Ohjearvojen tulkitsemisen lisäksi tulee ottaa huomioon, että yrityksen toimiala vaikuttaa siltä vaadittuun hyvään suhteellisen kannattavuuden tasoon: mitä vakaammat alan markkinat ovat, sitä matalampi suhteellisen kannattavuuden ”odotetaan” olevan (Vilkkumaa 2005, 14).

Vuonna 20xx pääoman tuottavuus toimeksiantajayrityksessä oli hyvä xx %:n tuotolla (taulukko 2). Tappiolliset vuodet 20xx ja 20xx heikensivät merkittävästi suhteellista kannattavuutta, jopa niin paljon, että vuonna 20xx tuotto prosentti oli -xx %. Toiminnan tappiollisuus vaikutti huomattavasti yrityksen taloudelliseen tilaan, ja yrityksen oma

pääoma laski lähes xx euroon. Lisäksi vieraan pääoman määrä oli vuonna 20xx suurin kaikista tarkasteluvuosista. Heikkoon tuottoon vaikutti myös muutos liikevaihdossa, joka oli vuonna 20xx noin xx % vähemmän kuin edellisvuonna. Toisaalta myös kustannukset laskivat, mutta eivät täysin samassa suhteessa. Vuonna 20xx tuottoprosentti nousi jälleen hyvälle tasolle, oma pääoma saatiin positiiviseksi ja vieras pääoma laskemaan aiempien vuosien tasolle lainan lyhentämisen myötä.

Yrityksen toimiala vaikuttaa tähän tunnuslukuun myös taseen rakentumisen näkökulmasta: kun taseeseen on sitoutunut vain vähän pääomaa, pienikin muutos liikutuksessa voi vaikuttaa huomattavasti pääoman tuottoprosenttiin. Vaikutus huomataan, kun tarkastellaan toimeksiantajayrityksen liikutulosprosentin ja koko pääoman tuottoprosentin kehittymistä rinnakkain. Vuonna 20xx liikutulosprosentti on ollut -xx ja ROA -xx. Vuonna 20xx liikutulos on kasvanut edellisvuodesta xx euroon, jolloin myös ROA on kasvanut voimakkaasti (xx prosenttiyksikköä) ollen lopulta xx %. Lukujen suuret vaihtelut kuvaavat sitä, kuinka herkästi liikutuloksen muutokset vaikuttavat pääoman tuottoasteeseen, kun tarkastellaan vähän pääomaa sitovaa palveluliiketoimintaa.

Taulukko 2 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

2.3.2 Maksuvalmius ja pääoman kiertoajat

Yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan mitataan yleensä kahdella eri tunnusluvulla, quick ratiolla ja current ratiolla. Ne eroavat toisistaan siinä, mitä omaisuuseriä suhteutetaan lyhytaikaisten velkojen yhteismäärään: ensimmäisessä mukana on vain rahoitusomaisuus, jälkimmäisessä sen lisäksi myös vaihto-omaisuus. (Järvenpää ym. 2010, 276.) Näistä tunnusluvuista tarkastellaan ainoastaan quick ratiota, koska kohdeyrityksellä ei ole käytännössä ollenkaan vaihto-omaisuutta.

Quick ratio

Quick ratio kuvaa, kuinka hyvin yritys selviytyy lyhytaikaisista veloista hallussaan olevilla rahoilla ja nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudellaan. Jos tunnusluku on arvoltaan yli yksi, rahat ja nopeasti rahaksi muutettava omaisuus kattaa lyhytaikaiset velat. Tunnuslukuun on kuitenkin syytä suhtautua pienellä varauksella, sillä se antaa kuvan

vain tilinpäätöshetkestä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä) rahavirrat voivat olla hyvinkin epätasaisia, jolloin ajantasaista seuranta ajatellen tämä tunnusluku olisi syytä laskea esimerkiksi kuukausittain. (Koski 2008, 96.)

Quick ration ohjearvoiksi on määritelty seuraavat: yli 1 = hyvä, 0,5-1 = tyydyttävä ja alle 0,5 = heikko (Järvenpää ym. 2010, 276). Kaikkina muina vuosina kohdeyrityksen quick ratio on pysynyt hyvänä tai tyydyttävänä, paitsi 20xx, jolloin vain xx % lyhytaikaisista veloista on pystytty varmistamaan rahoitusomaisuudella (taulukko 3). Tunnusluku ei ole kuitenkaan minään vuonna laskenut alle 0,5:een, joten yrityksen maksuvalmius vaikuttaisi tilinpäätöshetken tilanteissa olleen keskimäärin hyvä.

Taulukko 3 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Pääomien kiertoajat

Maksuvalmiuden varmistamisen ohella yrityksen rahaprosessiin liittyy käyttöpääoman tarve, joka koostuu juoksevan toiminnan sitomasta rahoituksesta. Juokseva toiminta sitoo pääomaa esimerkiksi vaihto-omaisuutena ja myyntisaamisina ja toisaalta ostovelat sekä ennakkomaksut vähentävät sitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 283.) Käyttöpääoman tarkastelun sijaan seuraavissa laskelmissa keskitytään siihen, miten kaksi toimeksiantajayrityksessä merkittävintä käyttöpääoman osaa, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeus, ovat kehittyneet.

Myyntisaamisten kiertoaika

Yrityksen maksuvalmiuden kannalta on tärkeää, että asiakkaat maksavat laskunsa annettuja maksuaikoja noudattaen. Myyntisaamisten kiertoaika ilmaisee, kuinka nopeasti myyntisaamiset keskimäärin saadaan yritykseen myyntilaskun lähettämisestä. Mitä lyhyempi kiertoaika on, sitä parempi, koska silloin raha on nopeammin yrityksen käytössä. (Koski 2008, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 284.)

Kun arvioidaan myyntisaamisten kiertonopeuden hyvää tasoa, täytyy ottaa huomioon tarkasteltavan yrityksen myöntämät maksuajat. Toimeksiantajayrityksen maksuajat ovat xx tai xx päivää, mutta toimeksiantajan mukaan asiakkaat maksavat usein tätä hitaammin (Toimeksiantaja 28.5.2013). Taulukosta 4 selviää, että myyntisaamiset on saatu

yritykseen lähes xx päivässä vuosina 20xx–20xx. Vuoteen 20xx myyntisaamisten kiertoaika on hidastunut melko paljon ja noussut xx päivään. Tähän saattaa vaikuttaa asiakkaiden maksuvalmiusongelmat tai se, ettei myyntisaamisia ole peritty tarpeeksi tehokkaasti.

Taulukko 4 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Ostovelkojen kiertoaika

Ostovelkojen kiertoaika ilmaisee vastaavasti sen, kuinka nopeasti yritys itse maksaa ostolaskunsa. Ostovelkojen maksun pitkittäminen voi joissakin yrityksissä olla taparahoittaa toimintaa, mutta usein se on myös kallista: hitaalla maksamisella saatetaan menettää alennuksia ja maksuhuomautuksista tulee usein lisäkustannuksia. Mikäli alennuksia ei saada maksamalla nopeasti, on suositeltavaa maksaa ostolaskut eräpäivänään. Maksuvalmiuden suunnittelussa kannattaisi pyrkiä saamaan myyntisaamisten kiertoaika lähelle ostovelkojen kiertoaikaa tai jopa sitä lyhyemmäksi, koska silloin maksuvalmiustilanne yrityksessä paranee. (Koski 2008, 97; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 285.)

Toimeksiantajan (Toimeksiantaja 28.5.2013) mukaan alihankintalaskujen maksuaika on yleensä xx päivää ja maksut suoritetaan xx erässä. Taulukosta 5 ilmenee ostovelkojen kiertonopeuden kehittyminen vuosina 20xx–20xx. Suhteessa myyntisaamisten kiertokaan ostovelkojen kiertoaika on ollut sinänsä hyvä vuosina 20xx–20xx, sillä ostot on maksettu hitaammin kuin myyntisaamiset on saatu yritykseen. Toisaalta maksuajat näyttävät melko pitkiltä, ja luultavasti vuosina 20xx–20xx on jouduttu maksamaan viivästyskorkojakin, erityisesti vuonna 20xx.

Taulukko 5 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

2.3.3 Vakavaraisuus

Yrityksen vakavaraisuuden mittaaminen on melko yksinkertaista, sillä siinä verrataan yrityksen oman varallisuuden määrää ulkopuolisten varojen määrään. Keskeisin vakavaraisuuden mittari on omavaraisuusaste, mutta myös gearing-tunnusluku on yleistymässä suomalaisten yritysten talouden arvioinnissa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 287.)

Omavaraisuusaste

Yrityksen pääomarakennetta kuvataan omavaraisuusasteella, joka osoittaa, kuinka monta prosenttia taseen loppusummasta on yrityksen omaa pääomaa. Omavaraisuusaste lasketaan suhteuttamalla yrityksen oma pääoma sen kokonaispääomaan. Mitä suurempi osuus on, sitä vakavaraisempi yritys on. (Koski 2008, 95; Viitala & Jylhä 2013, 316.) Yleisiksi viitearvoiksi voidaan määritellä yli 40 % omavaraisuusasteen olevan hyvä ja 20–40 %:n tyydyttävä. Heikkona omavaraisuusastetta pidetään, kun se laskee alle 20 %:n. (Järvenpää ym. 2010, 277.)

Vuosina 20xx ja 20xx omavaraisuusaste on ollut hyvä tai tyydyttävä, mutta 20xx se on laskenut nollan alapuolelle (taulukko 6). 20xx ja 20xx tappiollisina vuosina ovat syöneet yrityksen omaa pääomaa ja vuonna 20xx oma pääoma onkin muuttunut negatiiviseksi. Vuoteen 20xx omaa pääomaa on saatu kasvatettua, mutta omavaraisuusaste on edelleen pysynyt heikkona.

Taulukko 6 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Gearing-luku

Gearing- eli nettovelkaantumisluvun laskennassa verrataan yrityksen nettovelkoja sen omaan pääomaan. Nettovelat lasketaan vähentämällä korollisista veloista likvidit varat, kuten rahat ja pankkisaamiset. Nettovelat toisin sanoen kuvaavat velan määrää, joka jäisi jäljelle, kun yritys käyttäisi ensin helposti käytössään olevat varansa velkojen maksuun. Kun gearing-prosentti jää alle sadan, voidaan yrityksen pääomarakennetta pitää hyvänä. Mikäli prosentti on yli sata, on yrityksellä suhteessa enemmän velkaa, ja vakavaraisuus myös heikompi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 287–288.)

Kohdeyrityksen nettovelkaantumisaste on ollut vuosina 20xx–20xx negatiivinen, mikä on hyvä asia, sillä se kertoo, että yrityksen kassavarat ovat riittäneet reilusti velkojen maksuun (taulukko 7). Vuoden 20xx lukua tarkastellessa tulee ottaa kuitenkin huomioon, että kyseisenä vuonna yrityksen oma pääoma on ollut lähes -xx euroa, joten negatiivinen velkaantumisaste johtuu pääoman vähydestä. Yrityksellä on ollut tuolloin myös noin xx euroa lainaa, joten vakavaraisuus on ollut heikko, huolimatta hyvästä gearing-luvusta. Vuonna 20xx nettovelkaantumisaste on noussut jopa xx %:iin, mikä pro-

senttilukuna näyttää hurjalta, mutta euroissa ei niinkään. Yrityksen oma pääoma on ollut tuolloin noin xx euroa ja lainaa on ollut noin xx euroa. Velkaantumissuhde vaikuttaa siis isolta, mutta lukujen kasvusuunta on kuitenkin oikea.

Taulukko 7 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

2.3.4 Tuottavuuden mittaaminen

Tuottavuuden mittaamistavat vaihtelevat yrityksen luonteen mukaan. Tuottavuutta voidaan mitata ei-taloudellisilla mittareilla, kuten vertaamalla tehtyjä tarjouksia tai myyntimääriä myyjien määrään. Ei-rahamääräinen mittaaminen sopii yksinkertaisiin tilanteisiin, jolloin tuotettavia suoritteita ei ole useita ja laskentatieto on luotettavasti saatavissa. Toinen yksinkertaisiin tilanteisiin sopiva mittaustapa on kokonaistuottavuuden mittaustapa, jossa yrityksen kokonaistuotosta verrataan kokonaispanokseen. Käytännössä yritystason kokonaistuottavuuden mittaaminen teoreettisesti oikealla tavalla on mahdotonta, mutta osatuottavuuksilla voidaan luoda käsitys tuottavuuden tilanteesta. Tyypillisimpiä osatuottavuuksia ovat työn osatuottavuus ja materiaalin osatuottavuus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 315; Suomala ym. 2011, 50; Karikorpi 2012, 144.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 313) mielestä tuottavuuden seurannassa on keskityttävä erityisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen pitkällä aikajänteellä. Kohdeyrityksen ollessa palveluyritys oli oleellista keskittyä ainoastaan työn tuottavuuteen: henkilöstökuluilla on suuri tulosvaikutus, ja siksi on tärkeää, että kyseiset kulut saadaan tuottamaan yritykselle tarpeeksi arvoa.

Yksinkertaisimmillaan työn osatuottavuuden voi laskea jakamalla liikevaihdon työpanoksella, kuten henkilöstön lukumäärällä tai palkkasummalla. Henkilöstön lukumäärällä jaettuna osatuottavuus kertoo yksiselitteisesti, kuinka paljon liikevaihtoa yksi työntekijä on tuonut yritykseen. (Suomala ym. 2011, 50; Karikorpi 2012, 145.) Yhden työntekijän tuomaa liikevaihtoa voidaan verrata tavoiteltuun keskimääräiseen myyntiin työntekijää kohden. Liikevaihdon ja palkkasumman suhdetta taas voidaan käyttää liikevaihdon ja henkilöstökulujen suhteen kehityksen seurantaan: liikevaihdon tulisi nousta henkilöstökulujen noustessa.

Taulukossa 8 on seurattu toimeksiantajayrityksen henkilöstö- sekä alihankintakulujen suhdetta liikevaihtoon vuosina 20xx–20xx. Vuosien 20xx–20xx tiedot ovat virallisesta tilinpäätöksestä, joten niitä voidaan pitää vertailukelpoisesti luotettavina. Vuoden 20xx tiedot ovat toimeksiantajan itse muokkaamasta kuvitteellisesta tilinpäätöstilanteesta. Jokaisen vuoden tiedot ovat 12 kuukauden ajalta, mutta vuoden 20xx tietoihin on syytä suhtautua hieman varauksella, sillä tiedot eivät ole virallisesti tarkistettuja. Taulukosta huomannee, miksi vuoden 20xx luvut kuitenkin haluttiin vertailuun mukaan. Kulujen osuus liikevaihdosta on ollut vuoteen 20xx saakka hyvin samanlainen vuosittain. Vuonna 20xx kulujen osuus on kuitenkin merkittävästi noussut – edellisvuodesta xx prosenttiyksikköä. Alihankintapalveluiden käyttöön on siirrytty vaihteittain, mutta erityisesti vuonna 20xx niiden osuus on kasvanut ja samalla myös henkilöstömenot ovat kasvaneet. Liikevaihto ei ole kuitenkaan kasvanut samassa suhteessa, minkä vuoksi osuus on suurempi kuin aiempina vuosina.

Taulukko 8 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Toimeksiantajayrityksen kustannuksista toiseksi suurin erä henkilöstökustannusten jälkeen koostuu ulkopuolisista palveluista. Työn tuottavuuden mittaamisessa käytetäänkin liikevaihdon tilalla usein jalostusarvoa, jossa alihankinnan vaikutukset näkyvät paremmin kuin liikevaihdossa. Jalostusarvolla tarkoitetaan liikevaihtoa, josta on vähennetty muut kuin henkilöstökulut. Liikevaihdosta siis vähennetään ostot, ulkopuoliset palvelut, poistot ja muut liiketoiminnan kulut, lukuun ottamatta henkilöstökuluja. Jalostusarvon voi suhteuttaa esimerkiksi henkilöstön lukumäärään, henkilöstökuluihin tai työtunteihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 316; Suomala ym. 2011, 51; Karikorpi 2012, 145.)

Kohdeyrityksen työn tuottavuuden laskemiseen käytettiin sekä liikevaihtoon että jalostusarvoon perustuvia mittareita, sillä rahapohjaisella mittaamisella saadaan yksiselitteisempiä ja kokonaisuutta paremmin kuvaavia lukuja. Laskemia varten tietoa poimittiin sekä yrityksen virallisista tilinpäätöksistä että yrityksen sisäisestä ohjausjärjestelmästä.

Tuottavuuden arvioinnissa keskeistä on se, että yritys kykenee tuottamaan tarpeeksi arvoa suhteutettuna uhrattuihin panoksiin. On tärkeää ymmärtää, että jokaisen työntekijän tulee ensin ansaita oma palkkansa ja sen lisäksi mahdollisimman paljon lisäarvoa eli voittoa. Tällöin henkilöstömäärillä jaettu tuottoluku tulisi verrata yksittäisiin palkkasummiin, jotta laskelmiin saadaan konkreettisuutta. (Sakki 2013.) Taulukosta 9 näh-

dään, miten liikevaihto yhtä työntekijää kohden on kehittynyt vuosina 20xx–20xx. Luvut on saatu yksinkertaisesti jakamalla vuoden liikevaihto vuoden keskimääräisellä työntekijämäärällä.

Yhden työntekijän tuottama keskimääräinen liikevaihto on ollut parhaimmillaan vuonna 20xx ja myöhemmin vuonna 20xx (taulukko 9). Vuosi 20xx oli muutenkin yritykselle tappiollinen ja tällöin myös yhden työntekijän tuottama liikevaihto oli kaikista tarkasteluvuosista matalin. Luku näyttää melko pieneltä, sillä työntekijämäärässä on mukana myös sellaiset henkilöt, jotka eivät työskentele kokoaikaisesti suoraan projektien parissa. Luku kuitenkin osoittaa osaltaan sen, kuinka paljon yrityksessä keskimäärin ansaitaan liikevaihtoa työntekijää kohden.

Taulukko 9 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä

Työn tuottavuuden kuvaamiseksi myös jalostusarvo suhteutettiin henkilöstömäärään. Erona edelliseen tunnuslukuun on se, että luvussa on huomioitu jo ostot ja liiketoiminnan muut kulut. Tällöin liiketoiminnan tulos saadaan selville käytännössä siten, että saadusta tunnusluvusta vähennetään työntekijäkohtainen palkka. Vuonna 20xx luku on ollut pienin (taulukko 10), mitä selittää osaksi kyseisen vuoden tappiollinen tulos. Tässäkin tunnusluvussa on mukana yrityksen kaikki työntekijät, joilla vuosittaiset palkkasummat vaihtelevat henkilöittäin. Useimpien konsulttien vuosittaiset palkkasummat ovat enemmän kuin yksikään taulukon 10 esittämistä luvuista. Toimistoassistentin ja johdon palkkiot ovat vähemmän konsulttien palkkasummat, mutta eivät myöskään kovin paljoa alle taulukon lukujen.

Taulukko 10 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Työnantajan näkökulmasta voisi olla mielenkiintoista seurata tämän tuottavuuden tunnusluvun kehittymistä, sillä se kertoo melko todenmukaisesti yksittäisen työntekijän työllään tuottamasta lisäarvosta. Vaikka luku on keskimääräinen, sitä voisi verrata yksittäisiin palkkasummiin ja arvioida, onko yksi työntekijä tuonut yritykseen tarpeeksi voittoa. Mikäli yksittäiset palkkasummat olisivat enemmän kuin taulukossa 10 esitetyt tuottavuuden luvut, voitaisiin pohtia, miten työntekijät tuottaisivat enemmän voittoa yritykseen. Tulisiko myyntituloja olla enemmän, kustannuksia vähemmän tai työprosesseja tehostaa esimerkiksi huomioimalla epäoleellisia prosesseja vähemmän?

Laskutusaste

Työn tuottavuutta voidaan mitata myös neljännellä hyvin yksinkertaisella ja nopealla tavalla. Työvoimaperusteisissa yrityksissä paljon käytetty laskutusaste selvittää, kuinka paljon työntekijöiden työajasta voidaan laskuttaa asiakkailta eli kuinka paljon työntekijöiden palkkakustannuksia voidaan kohdistaa asiakkaille. Käytännössä laskutusasteen voisi selvittää jakamalla asiakastyölle kirjatut tunnit kaikilla kirjatuilla tunneilla. Henkilöstön työpanokseen perustuvassa yrityksessä tämä on tärkeä asia, sillä usein palveluyrityksen kannattavuus riippuu siitä, kuinka suuri osa työajasta voidaan laskuttaa asiakkaalta (Eklund & Kekkonen 2011, 95).

Laskutusasteen selvittämiseen tarvitsisi siis työtuntien kirjaustietoja yrityksen sisäisestä järjestelmästä. Toimeksiantajayrityksessä työtunteja kirjataan projektinhallintajärjestelmään, mutta tuntien kirjaus ei ole rutiininomaista kaikilla työntekijöillä. Toimistoassistentti kirjaa kaikki tuntinsa joko projekteille tai sisäiselle työlle, mutta konsultit ovat tässä suhteessa suurpiirteisempiä: he ovat kirjanneet vain joitakin tunteja järjestelmään. Tämän vuoksi laskutusasteen laskeminen yrityksestä saatavilla tiedoilla näyttäisi todellisuuden ainoastaan toimistoassistentin kohdalla.

Havainnollisuuden lisäämiseksi toimistoassistentin laskutusaste haluttiin selvittää käytössä olevilla tuntitiedoilla. Assistentin laskutusaste näytti jakautuvan noin puoliksi sisäisen työn ja asiakastyön kesken. Vuonna 20xx xx % ja 20xx xx % kaikista toimistoassistentin tunneista oli kirjattu asiakastyölle. Vuosien 20xx–20xx lähtötietoja ei ollut käytettävissä, koska nykyinen ohjausjärjestelmä otettiin käyttöön vasta vuonna 20xx. Jo vuosien 20xx ja 20xx luvuista saa jonkinlaista arviota asteen tasosta.

On selvää, että jos tuottavuuden tunnuslukujen suunta on laskeva, kehitys ei ole toivottua. Karikorpi (2012, 145) kuitenkin muistuttaa, että laskevien lukujen perusteella ei saa tehdä suoraviivaista päätelmää siitä, että työntekijät olisivat laiskempia kuin ennen. Monet muutkin asiat saattavat vaikuttaa heikkoon tuottavuuteen: suhdannetilanne, yrityksen epäonnistuminen tuotekehityksessä tai työilmapiirin huonontuminen heikon johtamisen ansiosta. Tällöin yritysjohton tehtävänä on selvittää, miten tilannetta voidaan parantaa. Tärkeää on, ettei asiaa sivuuteta olankohautuksella. (Karikorpi 2012, 145.)

Yhteenveto tunnuslukujen analysoinnista

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

2.4 Katetuottolaskenta ja myynnin kriittinen piste

Katetuottolaskenta liittyy keskeisenä ajattelutapana yrityksen kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Sen perusteella kehitetty hyvä ja helppo laskentamalli sopii erityisesti lyhyen tähtäimen päätösten avuksi yrityksen sisäiseen laskentatoimeen. Katetuottolaskelman keskeisenä tunnuslukuna on katetuotto, joka vastaa käsitteenä myyntikatetta. Myyntikatteen tason seuraaminen koko yrityksessä – ja erityisesti ylimmässä johdossa – on tärkeää, sillä katetuotto on olennainen osa yrityksen kokonaistulosta. (Alhola & Lauslahti 2009, 66; Eklund & Kekkonen 2011, 64–65.)

Katetuottolaskelmaa varten kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin, riippuen siitä, miten kustannusten ajatellaan riippuvan toimintatason muutoksista tarkastelukaudella. Muuttuvien kustannusten määrän oletetaan muuttuvan toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteitä kustannuksia syntyy, vaikka yrityksellä ei olisi varsinaista liiketoimintaa lainkaan. Voi olla hankalaa sanoa tarkasti, mitkä kustannukset ovat muuttuvia ja mitkä kiinteitä. Lähes aina muuttuvia ovat kuitenkin suoraan lopputuotteen valmistamiseksi tarvittavat työ- ja ainekustannukset ja kiinteitä yrityksessä syntyvät yleiskustannukset, kuten vuokrat, johdon palkat ja hallintokustannukset. (Glautier & Underdown 2001, 423; Alhola & Lauslahti 2005, 20; Pellinen 2006, 206; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 55.)

Katetuottolaskelmassa ensimmäisenä tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan selvitettyä katetuotto. Tämän jälkeen katteesta vähennetään kiinteät kustannukset, ja lopuksi selvillä on tulos. Yrityksen on saavutettava niin suuri myynti, että katteella voidaan kattaa vielä kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Voittoa jää vain silloin, kun myyntikate ylittää kiinteät kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2005, 20–21; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 67–68.)

Katetuottolaskelma ilmaisee siis kustannusten, myyntimäärän (volyymin) sekä tuloksen suhteen toisiinsa. Sen avulla yritys voi asettaa myynnille ja tulokselle tavoitetasot. Mikäli kustannukset tai myyntihinnat muuttuvat oleellisesti laskentakauden aikana, las-

kelman kautta johto pystyy päättämään, kuinka paljon myyntimäärän tulee muuttua, jotta saavutettaisiin esimerkiksi alkuperäinen tulostavoite. Täten johto kykenee selvittämään, miten muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa koko toiminnan tulokseen. (Puolamäki 2007, 76; Braun, Tietz & Harrison 2010, 364.)

Katetuotto ja katetuottoprosentti

Katetuottolaskentaan liittyy olennaisesti erilaisten tunnuslukujen laskeminen. Katetuoton voi laskea joko rahamääräisesti tai prosentuaalisesti, jolloin kyseessä on katetuottoprosentti. Katetuoton saa selville vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset, jolloin katetuottoprosentin vastaavasti jakamalla saadun katetuoton myyntituotoilla. Näistä kahdesta käyttökelpoisempi on usein prosenttimuotoinen luku, sillä sen avulla yritys voi esimerkiksi vertailla luvun kehitystä yrityksen sisällä eri tilikausien välillä. Katetuottoprosentti kertoo, kuinka monta senttiä myyntituotoista jää kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voiton tuottamiseen. Esimerkiksi jos prosentti on 50, jokaisesta yrityksen ansaitsemasta eurosta jää 50 senttiä kiinteille kustannuksille ja voiton muodostamiseen. (Alhola & Lauslahti 2009, 67–68; Eklund & Kekkonen 2011, 67–68.)

Myynnin kriittinen piste

Katetuottolaskennan tavoitteena on selvittää toiminnan kannattavuusraja, kriittinen piste, jossa toiminta kääntyy joko kannattavaksi tai kannattamattomaksi. Kriittinen piste ilmaisee siis sen myyntimäärän, jolla tulos on nolla eli ei synny voittoa eikä tappiota. Tällöin myyntikate riittää juuri kattamaan kiinteät kustannukset. Myynnin kriittinen piste auttaa johtoa hahmottamaan, kuinka paljon myynti voi laskea, jotta yritys edelleen tekisi voittoa tai kuinka paljon pitäisi myydä, jotta yritys muuttuisi voitolliseksi. (Pellinen 2006, 206; Koski 2008, 73; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 69; Tomperi 2010, 27.)

Kriittinen piste lasketaan seuraavasti:

$$\text{Myynnin kriittinen piste} = \frac{100 \times \text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Myyntikateprosentti}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 71, muokattu})$$

Katetuottolaskenta toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayrityksessä katetuottolaskentaa ei ole käytetty talousjohtamisen työkaluna, joten oli hyvä saada perustietoa yrityksen tuottojen ja kustannusten rakentumisesta. Katetuottolaskenta valittiin yhdeksi kannattavuuden tarkastelun välineeksi, sillä tavoitteena oli selvittää yrityksen kannattavuudesta kaksi asiaa. Ensinnäkin oli tärkeää hahmottaa myynnin määrä, jolla yrityksen tulos olisi nolla. Toiseksi kohdeyrityksen luonteen huomioon ottaen kiinnostuttiin myyntikatteen tasosta, sillä katteella on suurin vaikutus yrityksen tulokseen. Laskelmien tavoitteena oli siis selvittää myös se, millä myyntikatteen määrällä ja prosentilla tulos on nolla, sillä saatua kateprosenttia voisi peilata yrityksen tuottamien projektien katteisiin. Projektien katteiden nimittäin tulisi olla käytännössä samantasoisia kuin yrityksen kokonaiskatteenkin, pieniä vaihteluita lukuun ottamatta.

Laskelmia varten yrityksen vuosien 20xx ja 20xx virallisten tilinpäätösten perusteella kustannustiedot jaettiin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Näin tehtiin siksi, että valmiina tätä jaottelua ei nykytilinpäätöksissä enää juuri käytetä. Yrityksen kirjanpidossa tililajit on merkitty niin, että tietyillä numeroilla alkaville tileille kirjataan erikseen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Tämän jaottelun avulla muuttuvat kustannukset jaettiin muun muassa ostoihin, alihankintaan ja projektipalkkoihin sekä kiinteät kustannukset johdon palkkoihin, toimitilavuokriin ja muihin hallinnon kiinteisiin kuluihin (Liite 2).

Saaduista katetuottolaskelmista laskettiin katetuotot, -prosentit ja kriittiset pisteet (taulukko 11). Vuonna 20xx yrityksen tulos oli lähes xx euroa tappiollinen, mutta katetuottoprosentti oli silti lähes sama kuin seuraavana voitollisena vuotena 20xx. Tämä tarkoittaa sitä, että muuttuvat kustannukset ovat muuttuneet myynnin vaihtelun mukaan. Taulukosta nähdään, että vuosina 20xx–20xx katetuottoprosentti on ollut noin xx-xx %. Tämä tarkoittaa siis sitä, että jokaisesta ansaitusta eurosta on jäänyt xx-xx senttiä kiinteiden kustannusten kattamiseen ja voiton tuottamiseen. Kriittisen pisteen taso molemmilta vuosilta antaa suuntaa noin 315 000 euron myynniksi: tämän verran olisi pitänyt myydä, jotta tulos olisi ollut nolla.

Osa taulukon 11 tiedoista on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

TAULUKKO 11. Katetuottolaskelman tunnusluvut 20xx–20xx ja 2014

Vuosi	20xx	20xx	ennuste 2014
Katetuotto (=kikut)	x	x	x
Katetuottoprosentti	x	x	x
Kriittinen piste	320 869 €	311 661 €	394 351 €

Vuosien 20xx ja 20xx laskelmat sijoittuvat luonnollisesti menneisyyteen ja monet asiat muuttuvat vuosien aikana, jolloin menneisyyttä kuvaavia laskelmia ei voida pitää koko totuutena. Suurimpana muutoksena vuoden 2013 alussa yrityksessä ryhdyttiin käyttämään konsulttien palkkauksessa ainoastaan tulospalkkausta. Aiemmin palkkaustapana käytettiin kiinteiden palkkaustapojen ja tulospalkkioiden yhdistelmiä, jolloin kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia syntyi suhteessa eri tavalla. Kiinteä tuntipalkkaus säilyy edelleen toimistoassistentilla, mutta neljän konsultin palkka määräytyy projektikatteen perusteella. Tämän vuoksi menneisyydestä suuntaa antavien laskelmien rinnalle kehitettiin ennustelaskelma vuodelle 2014, yksinkertaistaen tilikausi 12 kuukauden mittaiseksi tammikuusta joulukuuhun.

Ennustelaskelmassa huomioitiin palkkaustavan muutokset muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jaottelussa sekä arvioitiin tulevan vuoden muita kustannuksia. Näiden perusteella kehitettiin katetuottolaskelma, josta laskettiin katetuottoprosentti ja kriittinen piste (taulukko 11). Pyöristyserojen vuoksi luvut saattavat erota hieman todellisesta. Vuoden 2014 katetuottoprosentti laskee ennusteessa melko paljon verrattuna aiempiin vuosiin, koska palkkaustavan muutoksen myötä muuttuvia kustannuksia tulee olemaan aiempaa enemmän ja kiinteitä vastaavasti vähemmän. Pienempi prosentti osaltaan helpottaa projektien hinnoittelua: projektien kustannustaakaksi kertyy vähemmän yhteisiä yleiskustannuksia. Toisaalta entistä paremmin tulee huomioida, että kaikki projekteille kuuluvat muuttuvat kustannukset varmasti kirjataan projekteille ja otetaan huomioon hinnoittelussa.

Yrityksen johdolla tulisi olla käsitys siitä, mikä on tavoiteltava myynti ja mitä ainakin pitää myydä, jotta kiinteät kustannukset saadaan katettua ja mielellään myös voittoa kerrytettyä. Vuonna 2014 yrityksen konsulttimäärä kasvaa yhdellä, kun nyt äitiyslomalla oleva työntekijä tulee takaisin töihin. Toimeksiantajan (23.8.2013) mukaan yhden konsultin myyntitavoitteena on pidetty noin 100 000 euroa vuodessa. Vuonna 2014 konsultteja tulee olemaan yhteensä neljä, joten kyseisen vuoden myyntituotoiksi laskelmiin on määritelty 420 000 euroa. Myyntituotoksi on arvioitu 400 000 euron sijaan

420 000 euroa siksi, että kokonaistulos olisi positiivinen. Laskelmaa kootessa 400 000 euron myynnillä tulos olisi muodostunut tappiolliseksi. Koska tulos on arvioitu ennustelaskelmassa olevan vain muutama tuhat euroa positiivinen, kriittinen piste (394 351 euroa) ja vuodelle asetettu myyntitavoite (420 000 euroa) ovat hyvin lähellä toisiaan (taulukko 11 ja Liite 2).

Katetuottolaskennan kritiikki

Katetuottolaskennan etuna ja haittana on sen yksinkertaisuus. Laskennassa oletetaan, että yhtä tekijää muutettaessa mikään muu tekijä ei muutu, vaikka käytännössä riippuvuuksia eri tekijöiden välillä on aina olemassa. Esimerkiksi toiminnan kasvaessa oletetaan, että kiinteät kustannukset pysyvät samoina kuin ennenkin. Todellisuudessa kasvu aiheuttaa myös toiminnan monimutkaistumista, mikä edellyttää kiinteissäkin kustannuksissa kasvupaineita. (Glautier & Underdown 2001, 424; Pellinen 2006, 211–212; Alhola & Lauslahti 2009, 67; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 68.)

Vaikka juuri kriittisen pisteen laskennan taustalla on yksinkertaistavia olettamuksia, se on mutkattomuudestaan huolimatta käyttökelpoinen laskelma. Se antaa nopeaa taustatietoa toiminnan kokonaiskustannusten ja kannattavuuden arvioimiseksi, ja sen avulla voi esimerkiksi muuttaa yleiset voittotavoitteet käytännöllisimmiksi osatavoitteiksi, kuten tavoiteltaviksi myyntimääriksi. Laskelman käytön edellytyksiksi voidaan kiteyttää siis kaksi asiaa: suunnittelujänteenä käytetään korkeintaan yhtä vuotta ja olettamusten paikkansapitävyyttä tarkastellaan kriittisesti. (Glautier & Underdown 2001, 424; Pellinen 2006, 208–209; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 68.)

2.5 Kannattavuuden parantamisen keinot

Toimeksiantaja halusi tietoa siitä, miten kannattavuutta voisi parantaa, erityisesti lyhyellä aikavälillä. Kannattavuuden parantamiseksi haluttiin pohtia konkreettisia vaihtoehtoja toimeksiantajan päätöksenteon avuksi. Tämän vuoksi kaikki lähdekirjallisuuden perusteella esitellyt keinot on kuvattu ottaen huomioon, mitkä niistä soveltuvat parhaiten toimeksiantajayritykseen. Seuraavaksi kuvataan pääasiassa laskentatoimen keinoja kan-

nattavuuden parantamiseen, mutta työn lopussa ehdotetaan myös muita, liiketoiminnan kehittämisen kautta vaikuttavia keinoja.

Yleisimmät kannattavuuden parantamisen keinot voidaan johtaa katetuottolaskelman kaavasta, jonka kaikki tekijät vaikuttavat kannattavuuteen. Myyntituottojen määrä, joka riippuu myytyjen tuotteiden määrästä ja tuotteiden hinnasta sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset ovat merkittävimpiä muuttujia kokonaiskannattavuuden parantamisessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 70.)

Myynnin määrää voidaan kasvattaa tehostamalla myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä, kuten markkinointia. Esimerkiksi markkinoimalla palveluita tehokkaammin valitulle kohderyhmälle saadaan markkinointiponnisteluja kohdennettua entistä tarkemmin. Kaikki tehostetut markkinointitoimet kuitenkin maksavat, joten markkinoilla tulee olla kysyntää ja panostusten aiheuttamat kustannukset tulevat olla pienemmät kuin lisämyynnistä saatu katetuoton lisäys. (Alhola & Lauslahti 2009, 72; Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

Hintojen nostaminen voi parantaa kannattavuutta. Korotus kuitenkin vaikuttaa usein myös myyntimäärään alentavasti, ellei hinnan nousun vaikutusta kysyntään tunneta. Mikäli kysyntää on riittävästi eikä markkinoilla ole voimakasta kilpailua, voi hintojen nostaminen tulla kyseeseen. Toisaalta hintoja joudutaan tarkistamaan myös kustannusten noustessa, jolloin tarkoituksena on pitää kannattavuuden taso ennallaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 73; Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

Myyntimääriin ja hintoihin vaikuttaminen riippuu yleensä paljolti markkinoiden käytäytymisestä, minkä vuoksi kustannusten karsiminen on usein ensimmäisiä toimenpiteitä kannattavuuden parantamisessa. Muuttuvia kustannuksia kyetään karsimaan esimerkiksi tehostamalla toimintaa tai kilpailuttamalla alihankkijoita aktiivisesti. (Alhola & Lauslahti 2009, 72; Eklund & Kekkonen 2011, 74.) Toiminnan tehostaminen voisi näkyä esimerkiksi siinä, että aiemmin tietyssä ajassa tehdyt työvaiheet vaatisivat vähemmän aikaa ja näin aikaa vapautuisi asiakkaan tyytyväisyyden kannalta tärkeimpiin toimintoihin.

Toiminnan tehostaminen liittyy myös kiinteiden kustannusten karsimiseen, varsinkin kun tarkastellaan yritysjohtoon toimintaa. Erityisesti kiinteitä kustannuksia aiheuttavien

hallintoprosessien läpikäynti saattaa paljastaa yleisesti hyväksyttyjä menoeriä, kuten asioita, joita on tehty periaatteella ”aina on tehty näin, tehdään jatkossakin”. Huomion kiinnittäminen tällaisiin kustannusreikiin johtanee kustannusten karsimiseen – ilman, että liiketoiminta kärsii millään tavalla. Myös toimitilojen kustannukset ja vakuutukset on hyvä tarkistaa aika ajoin, sillä pitkien vakuutus sopimusten hinnoilla on tapana nousta ajan myötä. (Alhola & Lauslahti 2009, 72–73; Eklund & Kekkonen 2011, 74–75.)

Kaksi yleistä kannattavuuteen vaikuttamisen keinoa on myös katetuottolaskennan ulkopuolelta: tuotevalikoiman muuttaminen sekä pääomien käytön tehostaminen. Tuotevalikoimaa muuttamalla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen niin, että valikoimista poistetaan kannattamattomia tuotteita ja myyntiponnistelut kohdistetaan paremman myyntikatteen tuotteisiin. Valikoimaan liittyvät muutokset vaativat aina tuote- tai tuoteryhmäkohtaisten kannattavuuksien aktiivista seuraamista. (Alhola & Lauslahti 2009, 72; Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

Pääomien käytön tehostamisessa kiinnitetään huomiota myyntisaamisille annettuihin maksuaikoihin ja vastaavasti ostovelkojen maksuaikoihin. Tarkoituksena olisi, että ostovelloille saadaan mahdollisimman pitkät maksuajat ja myyntisaamiset saadaan nopeasti kassaan. Tällaisella optimoinnilla voi olla monia etuja: korkokulut minimoidaan ja -tuotot maksimoidaan sekä luottotappioiden määrää voidaan pystyä minimoimaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 73.)

Yksi hieman pitkäjänteisempi tapa on myös olemassa: organisaatioanalyysin tekeminen ja sitä kautta yrityksen toiminnan analysointi. Tämä liittyy prosessien uudistamiseen: voisiko jotakin ennen tietyllä tavalla tehtyä asiaa tehdä tehokkaammin tai tarvitaanko sitä ollenkaan? Kun analysointi olisi tehty ja toimenpiteet sen perusteella toteutettu, tulisi jatkossa kiinnittää huomiota prosessien jatkuvaan parantamiseen. (Alhola & Lauslahti 2009, 74.)

Prosessien uudistaminen liittyy tiiviisti myös tuottavuuden parantamiseen, jolla voi työvoimavaltaisessa yrityksessä olla merkittäviä vaikutuksia. Tuottavuutta voidaan yksinkertaisesti parantaa niin, että tuotosten määrää lisätään olemassa olevilla panoksilla tai entinen tuotost määrä saavutetaan entistä pienemmillä panoksilla. (Järvenpää ym. 2010, 67.) Tällöin esimerkiksi sama tuote tai palvelu saadaan aikaan pienemmällä työmäärällä (Karikorpi 2012, 142). Usein tuottavuuden parantaminen ei kuitenkaan ole näin suoraviivaista, vaan esimerkiksi osaamista kehittämällä voidaan vähentää mahdollisten vir-

heiden korjaamiseen uhrautuvaa aikaa. Täten laadun kehittämisen opit johtanevat usein myös tuottavuuden paranemiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 313.)

Karikorpi (2012, 142) esittää mielenkiintoisen näkökulman työn tuottavuuden kehittämiseen. Työn tuottavuuden parantaminen perustuu osaltaan siihen seikkaan, että palkoilla on tapana nousta ajan kuluessa. Jotta yritys saisi katettua nousseet henkilöstökustannukset, tulisi sen saada tuottoja jatkuvasti vain enemmän. Mikäli tuottavuus pysyisi samana, täytyisi nostaa hintoja, mikä vaikuttaisi luultavasti negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Tällöin ainoastaan työn tuottavuuden jatkuvalla nostamisella on mahdollista kattaa työn hinnan nousu. (Karikorpi 2012, 142–143.)

Osa edellä kuvatuista kannattavuuden parantamisen keinoista ovat sellaisia, että niiden vaikutukset eivät näy välittömästi. Alhola ja Lauslahti (2009, 74) ovat luetelleet useita kannattavuuden parantamistapoja, jotka voivat sopia akuuttiin kannattavuuskriisiin tai erityisesti lyhytaikaiseen tuloksenparantamistapaan. Kaiken mahdollisen poismyyminen on järkevää niiltä osin, kuin poismyyminen ei haittaa liiketoimintaa. Jo aiemmin käsiteltiin kustannusten karsimista, mihin liittyy myös työkustannusten karsiminen – palkkakustannuksia saattaa olla mahdollista alentaa, mutta myös silloin tulee ottaa huomioon vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 74.) Saataisiinko palkanalennuksilla tai lomautuksilla yhä turvattua laadukas asiakaspalvelu ja tuotettua jopa enemmän myyntiä kuin aiemmin?

3 PROJEKTIKUSTANNUSLASKENTA JA -KANNATTAVUUS

Kannattavuutta parantavien toimenpiteiden valinnassa on oleellista tuntea kustannukset, jotka aiheutuvat yrityksen toiminnasta. Ilman kustannustietoisuutta on vaikea lähteä arvioimaan, mitä kannattavuuden parantamiseksi olisi järkevää tehdä. Seuraavaksi tarkastellaan toimeksiantajayrityksen projektien kustannuslaskentaa sekä hinnoittelua ja niiden kautta projektien kannattavuutta. Yrityksen liiketoiminnan luonteen vuoksi projektien kannattavuudella on suora yhteys yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Toimeksiantajayrityksessä on toteutettu projektilaskentaa budjetoinnin ja hinnoittelun muodossa, mutta koska yritys on ollut tappiollinen, myös projektit ovat saattaneet olla laskennasta huolimatta tappiollisia. Kokonaistappiollisuuden syy on voinut olla myös se, että yrityksen taakaksi on jäänyt yleiskustannuksia, joita ei ole pystytty kattamaan projektikatteella. On siis tarpeen selvittää, miten kustannukset voisi jakaa projekteille ja miten kustannusten kohdistaminen vaikuttaisi projektien kannattavuuteen. Myös tulospalkkioilla saattaa olla vaikutusta projektin kannattavuuteen, joten myös niitä on tarpeen tarkastella. Näitä kaikkia tietoja voitaisiin käyttää jatkossa yrityksen hinnoittelupäätöksissä, joten lopussa pohditaan, miten projektihinnoittelua voisi kehittää.

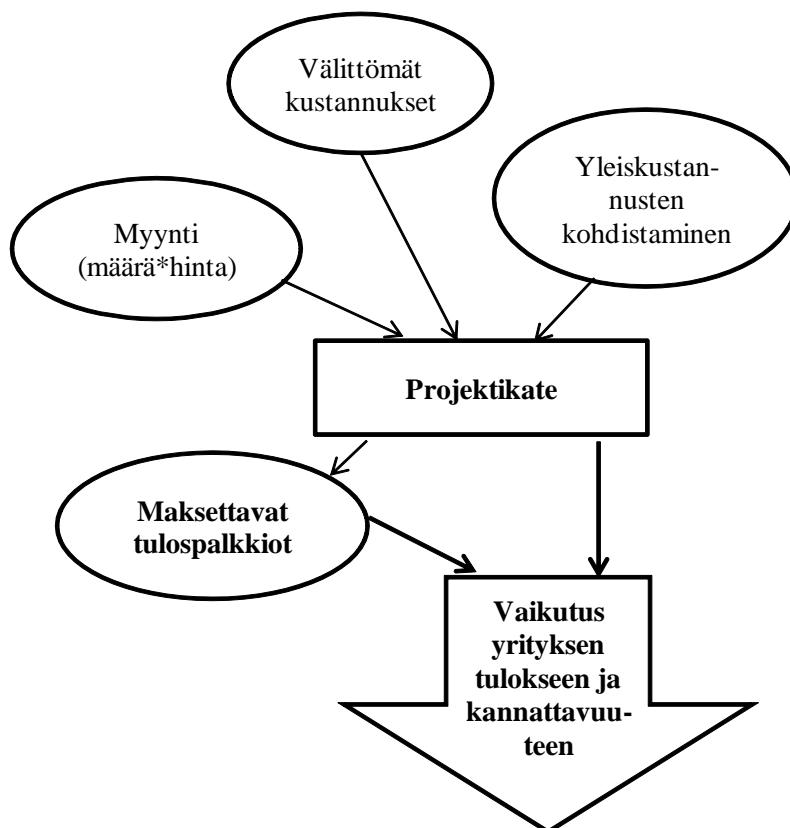
3.1 Projektikannattavuuden rakentuminen

Aiemmin jo yrityksen kokonaiskannattavuuden rakentumisen tarkastelussa selvisi, että tuottojen tulee kattaa kaikki kustannukset ja jättää yritykseen vielä voittoakin. Myös yksittäisen projektin tulee kattaa sen välittömät kustannukset ja osa yrityksen välillisistä kustannuksista. Vaikka jokin projekti ei poikkeuksellisesti kattaisikaan välittömiä kustannuksiaan, kaikkien projektikatteiden yhteissumman tulisi ylittää yrityksen välillisten kustannusten sekä tuloslaskelman loppupuoolella esiintyvien erien, kuten pääomakustannusten ja verojen määrän. (Artto ym. 2006, 383.)

Projektien kannattavuutta ei voi kuitenkaan arvioida vain määrällisestä näkökulmasta, vaan myös laadulliset seikat tulee ottaa huomioon. Jokin projekti voidaan harkitusti myydä tappiollisena, jos niin toimimalla saadaan esimerkiksi uusi iso asiakas tai luotua nykyiselle tärkeälle asiakkuudelle merkittävää arvoa, mikä koituu yrityksen eduksi myöhemmin. Tällöin on myös otettava huomioon, ettei yhden mahdollisesti tappiollisen

projektin jälkeen myydä jatkuvasti liian edullisesti. Mikäli tappiollinen projekti aiotaan toteuttaa, on mielessä pidettävä yrityksen strategia. Onko tappiollinen projekti haitallinen yrityksen menestymiselle vai noudattaako se yrityksen kehittämisstrategiaa ja toiminta-ajatusta? Strategian noudattaminen onnistuu parhaiten, kun jokaisen työntekijän toiminta on johdonmukaista ja harkittua.

Projektin kate kertoo käytännössä sen, kuinka paljon yhden projektin tuottamisesta jää rahaa yritykseen. Kuviossa 2 on havainnollistettu sitä, mistä projektikate rakentuu. Kenties merkittävin tekijä on projektin hinta, joka kerrottuna projektien määrällä ilmaisee kokonaistuotot. Kustannuksilla ja niiden kohdistamisella on huomattavasti vaikutusta projektin katteeseen, minkä vuoksi kohdistamisessa tulee käyttää mahdollisimman oikeudenmukaisia periaatteita. Saadun projektikatteen perusteella konsulteille maksetaan tulospalkkiota, joten sekä projektin kate että tulospalkkioiden määrä vaikuttavat jollain tavalla yrityksen kokonaistulokseen. Seuraavassa projektilaskennan osiossa tullaan käsittelemään kaikkia näitä projektikatteeseen vaikuttavia tekijöitä, jotta kannattavuuteen vaikuttamisesta olisi mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva.



KUVIO 2. Projektikatteen vaikutus yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen (Leskinen 2013, muokattu)

3.2 Projektilaskennan vaiheet

Projektien taloudelliseen ohjaamiseen sisältyy kolme päävaihetta: projektin taloudellinen suunnittelu, seuranta ja raportointi sekä analyysi ja ohjaaminen. Taloudellinen suunnittelu sisältää karkeasuunnittelua sekä projektibudjetin laatimisen ja seuraava vaihe projektinumeron perusteella toteutettavaa projektikirjanpitoa, seuranta sekä raportointia. Viimeinen vaihe määrittelee muun muassa projektipäällikön merkityksen ohjauksessa (Suomala ym. 2011, 285.) Seuraavassa kuvataan projektin taloudelliseen ohjaukseen liittyvistä vaiheista pääasiassa kahta ensimmäistä, viimeistä vain välillä sivuten, sillä työssä keskitytään ensisijaisesti kustannuslaskentaan liittyviin asioihin. Tarkoituksena on luoda kuva projektin talouteen liittyvistä seikoista myöhemmin esitettäviä laskelmia ja kehitysehdotuksia varten.

3.2.1 Budjetointi

Tukeva perusta projektin taloudelle luodaan jo suunnitteluvaiheessa, kun määritellään karkeasti, millaisia kustannuksia ja tuottoja projektin odotetaan tuottavan. Tarkempi kustannussuunnitelma, projektibudjetti, luodaan sen jälkeen, kun projektin sisältö ja sen vaatimat resurssit ovat tarkemmin tiedossa. Projektin koon tai luonteen vaatiessa voidaan laatia myös rahoitusbudjetti, joka kuvaa rahan lähteitä ja rahoituksen ajoittumista projektin eri vaiheisiin. (Suomala ym. 2011, 285–286.)

Projektibudjetin laadinta noudattaa pääpiirteissään tiettyjä vaiheita. Ensin projektin tavoitteiden ja sisällön perusteella projektille luodaan työpaketit eli tehtävät, joita projektissa tullaan tekemään. Tämän jälkeen töille liitetään tarvittavat resurssit kertoen esimerkiksi, kuinka monta päivää ja työntekijää kukin tehtävä vaatii. Kun resurssitarpeet on määritelty, lasketaan resursseille kustannukset eli määritellään kuinka paljon resursien käyttö maksaa. (Suomala ym. 2011, 290.)

Edellä kuvatun kustannusperusteisen budjetin laatimisessa joudutaan usein pohtimaan, miten laskennan perusongelmat ratkaistaan: esimerkiksi otetaanko laskentakohteen kustannuksiin mukaan yleisjohdon palkat (laajuusongelma) ja miten tämä johdon palkkakustannus kohdistetaan eri projekteille (kohdistusongelma). Lisäksi joudutaan selvittämään, millaista tuntihintaa käytetään henkilöstön kustannuksena (arvostusongelma) ja

miten projektihenkilöstön työaikaa seurataan ja osoitetaan luotettavasti yksittäiselle projektille (mittausongelma). Ongelmat ratkaistaan aina tapauskohtaisesti, minkä vuoksi laskentatilanteen ja aiheuttamisperiaatteen ymmärtäminen on tärkeää. Juuri kustannusten kohdistamiseen liittyvät päätökset voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka kannattavana tai kustannustehokkaana projekti nähdään. (Pellinen 2006, 53; Suomala ym. 2011, 101, 291.)

Toimeksiantajayrityksessä projektien taloudellinen suunnittelu alkaa tarjousvaiheesta, joko niin, että yritykseen on tullut tarjouspyyntö tai mahdollista projektia tarjotaan ilman asiakkaan ilmaisemaa varsinaista tarvetta. Useimmiten tarjouspyyntö tulee tutuilta asiakkailta, joille projekteja on tehty aiemminkin – tällöin projektin aloittaminen ja taloudellinen suunnittelu on usein melko vaivatonta. Vielä tuntemattomille, potentiaalisille asiakkaille tarjousten lähettäminen joudutaan aloittamaan ihan alusta pohtimalla, millaista projektia tarjottaisiin. Tällainen uusien asiakkaiden hankkiminen saattaakin viedä konsultin työajasta useampia tunteja, kun tarjousmahdollisuuksia selvitetään. Uudelle asiakkaalle tarjotaan projektien kuitenkin harvoin ilman tarvetta. Projektipäällikön hiljaisessa tiedossa voi olla esimerkiksi kunnan kehittämishanke, johon saatetaan tarvita asukkaiden mielipiteitä. (Toimeksiantaja 28.5.2013.)

Tarjouksen teon yhteydessä kootaan myös projektisuunnitelmaa, johon kirjataan projektin toteuttamisen kannalta oleelliset asiat. Tarjouslaskentaan linkittyy vahvasti budjetointi, sillä tässä vaiheessa projektipäällikkö arvioi projektista aiheutuvia kustannuksia. Kustannuksia arvioidaan käytännössä aiempien samankaltaisten projektien kustannustietojen perusteella. (Toimeksiantaja 28.5.2013.) Yrityksessä on käytössä erilaisia kustannuslaskentapohjia Excel-taulukkoina, erilaisille projektityypeille omansa. Laskentapohjassa on valmiina tiedot esimerkiksi toimistoassistentin ja konsultin tuntikustannuksista, jolloin projektiin tarvittavat tuntimäärät arvioidaan tehtävälajeittain ja laskentapohja määrittelee työntekijän aiheuttamat kustannukset laskelmaan.

Toinen merkittävä osa projektin budjetointia liittyy alihankinnan budjetointiin. Projektia tarjotessa konsultti lähettää alihankintayritykseen tarjouspyynnön, jossa määritellään projektin luonne. Pynnön perusteella alihankkijalta tulee tarjous, joka sisällytetään projektibudjettiin. Vaikka asiakas hyväksyy alustavan tarjouksen, projektin suunnittelua jatketaan aina asiakkaan tarpeiden mukaan ja konsultti keskustelelee asiakkaan kanssa

tarkemmin projektin toteutuksesta. Asiakas halunnee itse vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka laajana projekti toteutetaan. (Toimeksiantaja 28.5.2013.)

3.2.2 Seuranta ja raportointi

Projektin toteutusvaiheessa kustannukset kirjataan yrityksen ohjausjärjestelmään, jossa seurataan kustannusten kertymistä. Seurannan lähtökohtana on projektinnumero, jonka perusteella liikekirjanpitoon kirjatut menot voidaan kohdistaa suoraan projektille ja tarkemmalla tasolla osaprojektille tai tietylle tehtävälle. Kustannuskirjaukseen merkitään työn suorittaneen tai hankinnan tehneen henkilön tunnistetiedot ja mahdolliseen kustannuspaikkaan viittaava koodi. Esimerkiksi ostolaskut voidaan tiliöidä tietylle projektille ja projektin vaatima työ kohdistaa henkilötasolla tuntien tarkkuudella. Kustannusten kirjaamisessa valitaan taso, joka auttaa saamaan riittävän tarkkaa tietoa johtamisen tueksi. (Artto ym. 2006, 156–157; Suomala ym. 2011, 287.)

Menojen kohdistaminen projektinumeron avulla halutulle projektille mahdollistaa erillisen projektikirjanpidon. Projektikirjanpidosta on hyötyä erityisesti seurannan tarpeisiin tuotetuissa raporteissa, joista saadaan tietoa kululajeittain kertyneistä kustannuksista. Oleellinen osa projektin taloudellista ohjausta liittyy projektin kustannusseurantaan, jossa yleensä vertaillaan projektibudjetin ja projektikirjanpidon välistä toteutumaa. Silloin mahdolliset budjetin ja toteuman erot kyetään tunnistamaan ja olennaisimmat syyt tutkimaan. Usein projektipäällikkö seuraa budjetin toteutumista tiettyjen etappien kohdalla, riippuen projektin suuruudesta. (Young 2010, 157; Suomala ym. 2011, 288–289.)

Projektikirjanpitoon perustuvia talousraportteja voidaan tulostaa järjestelmästä esimerkiksi viikoittain ja/tai kuukausittain. Yrityksen sisällä tulisi päättää, millainen raportointitiheys ja tarkkuus sopivat parhaiten yrityksen tarpeisiin. Riippuen projektin suuruudesta talousraportointia voi olla hyvä tuottaa ainakin projektin puolivälissä ja lopussa. Yleensä raportointi- ja seurantatavat sisältävät erilaisia kustannustaulukoita tai -graafeja. (Artto ym. 2006, 173; Suomala ym. 2011, 289.)

Useimmiten tehokkaan kustannusohjauksen suurin ongelma liittyy kustannuslaskennan suunnittelu- ja seurantatietojen tarpeeksi luotettavaan ja ajantasaiseen keruuseen. Poikkeamiin kustannusarvion ja toteutuneiden kustannusten välillä pystytään puuttumaan,

kun tietoa kustannuksiin vaikuttavista tekijöistä saadaan riittävän ajoissa. Tällöin puhutaan ennakoivasta ohjauksesta, jolloin projektin johdon on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä kustannuserojen minimoimiseksi. Mikäli kustannustiedot ovat käytettävissä vasta viikkojen viiveellä, voi olla haastavaa vaikuttaa projektin kustannuksiin jo sen edetessä. (Ruuska 2012, 210.)

Huolimatta siitä, että kustannustietoja tulisi kerätä yrityksen ohjausjärjestelmään aktiivisesti, yksittäisen projektin kustannusseurannasta ja -raportoinnista ei saisi tulla muulle perusorganisaation toiminnalle rinnakkaista järjestelmää. Moninkertainen raportointi kuluttaa työaikaa ja rahaa, eikä se yleensä ainakaan paranna lopputuloksen luotettavuutta. Käytössä olevien järjestelmien tulisikin olla sellaisia, että ne palvelevat hyvin sekä projektitoiminnan kokonaisohjausta että yksittäisen projektin kustannusseurantaa. (Ruuska 2012, 210–211.)

Tämä yhtenäinen ohjaus- ja seurantajärjestelmä edellyttää, että projekteilla on yhdenmukaiset perusteet, joilla budjetointia ja kustannusraportointia toteutetaan. Esimerkiksi palkkojen sivukustannusten kertoimet ja laitteiden sekä ulkopuolisten palvelujen hankkimisesta aiheutuneiden kulujen kohdentaminen tulisi sopia yhtenäiseksi. Juuri sisäisten kustannusten seurantaa pidetään projekteissa usein epämieluisana ja hankalana, joten kustannustiedon kerääminen kannattaa pitää mahdollisimman kevyenä ja luonnollisena osana projektin toteuttamista. (Ruuska 2012, 210–211.)

Toimeksiantajayrityksessä projektikustannusten seuranta perustuu toiminnanohjausjärjestelmään jokaiselle projektille perustettavalle projektinumerolle. Projektinumerolle kirjataan kaikki projektin suoraan aiheuttamat kustannukset kustannuslajeittain. Projektinhallintajärjestelmässä on mahdollista vertailla projektibudjettia ja toteumaa, mutta konsultit kirjaavat harvoin arvioituja kokonaiskustannuksia järjestelmään – ainoastaan asiakkaan kanssa sovittu hinta merkitään jokaisen projektin suunnittelutietoihin.

Projektin aiheuttamia kustannuksia kirjataan toimeksiantajayrityksessä ohjausjärjestelmään pääasiassa vasta, kun projekti on loppumaisillaan tai loppunut. Yrityksen kirjanpito ja ohjausjärjestelmä eivät ole yhteydessä toisiinsa eli tiedot eivät siirry niiden välillä automaattisesti. (Toimeksiantaja 1.10.2013.)

Toimistoassistentti kirjaa työtuntejaan projekteille jatkuvasti, sillä hän pitää erillistä työaikakirjanpitoa. Assistentin tuntikertymää voidaan siis aktiivisesti seurata, mutta käytännössä hänen työkustannuksensa ovat usein melko pieni erä projektin kustannuksista. Pääasialliset työkustannukset koostuvat konsulttien työtunneista, joita kuitenkin kirjataan järjestelmään vähemmän kuin assistentin tunteja. Osa konsulteista ei kirjaa tuntejaan lainkaan, osa kirjaa joitakin tunteja. Tunteja jää kirjaamatta sen vuoksi, että työ on kovin hektistä: usean eri projektin asioita voidaan hoitaa limittäin ja peräkkäin nopealla tahdilla, jolloin tuntikirjaukset koetaan hankalaksi ja projekteilta aikaa vieväksi tehtäväksi. Konsulttien projektille tekemät tunnit ovat siis käytännössä arvioiden varassa, mutta työkustannukset selviävät järjestelmästä silti: konsultille maksettava tulospalkkio kirjataan aina projektin työkustannuksiin. (Toimeksiantaja 28.5.2013.)

Mikäli konsultit kirjaisivat tuntinsa jokaisen projektin osalta järjestelmään, projektien kustannusseuranta ja suunnittelu jatkossa helpottuisi. Tällöin tulevissa projektisuunnitteluissa voitaisiin käyttää todenmukaisia toteutuneita tuntitietoja, jolloin suunnittelu olisi tarkempaa heti alussa. Vaikka tulospalkkiot projektin kustannuksiksi kirjataankin, on mahdotonta sanoa, kuinka monta tuntia konsultin työpanosta projekti on vaatinut ja mitkä todelliset kustannukset täten ovat. Youngin (2010, 189) mukaan täsmällinen kustannustenhallinta on tehokasta vain silloin, kun kaikki kustannukset mitataan ja kirjataan. Jos kustannustiedon kerääminen ei ole johdonmukaista ja jatkuvaa, todellisia kustannuksia on hankala seurata. (Young 2010, 189.)

3.2.3 Hinnoittelu

Projektin hinnoittelulla on iso merkitys projektin kannattavuuden varmistamisessa. Käytännössä projektin hinnoitteluun pätevät samat periaatteet kuin tuotteidenkin, ja usein hinnoittelu vastaa ainakin osittain uuden tuotteen hinnoittelua. Projektin vaatimaa resurssimäärää ei aina tiedetä tarkasti, kuten projektiin tarvittavaa työtunti- tai raportointimäärää. Projekteihin liittyvä epävarmuus vaikuttaakin usein hinnoitteluun, eikä pelkien resurssikustannusten arviointikaan aina riitä määrittämään hintaa oikein. (Suomala ym. 2011, 299.) Hintaa ja hinnoittelua voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta, mutta seuraavaksi käsitellään vain keskeisiä projektin hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä.

Aiemmin käsitelty projektibudjetti tukee hinnoittelua, sillä jo budjettia varten on kerätty kustannusinformaatiota ja arvioitu projektin vaatimia resursseja. Kustannusten arvioinnin jälkeen projektille määritellään tavoitekatte, josta käytetään myös termiä voittolisä. Kyseinen hinnoittelumenetelmä on perinteisessä laskentatoimessa paljon käytetty, jolloin hinnoittelu perustuu pitkälti kustannuksiin, sekä muuttuviin että kiinteisiin (Alhola & Lauslahti 2009, 221).

Hinnoittelussa on huomioitava projektin kustannusten ja voittotavoitteen lisäksi monia muitakin asioita, kuten laatu, haluttu imago, markkinatilanne ja asiakkaan arvostukset sekä taloudellinen asema. Asiantuntijatyöhön perustuvan projektin hintaan vaikuttaa merkittävästi se, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan yritykselle projektin kautta saamastaan hyödyistä. Hinnoittelussa on tärkeää ymmärtää siis eri asiakassegmenttien arvostukset ja odotukset ja rakentaa hinnoittelua niiden pohjalta. (Tikkanen & Aspara 2008, 122; Alhola & Lauslahti 2009, 221–222; Suomala ym. 2011, 299.) Voisi ajatella, että toimeksiantajan tuottamat projektit jo sinällään tuottavat tilaajalleen paljon hyötyä, koska niiden päätarkoituksena on selvittää nykytilannetta ja kehittää uutta. Mikäli projektia lähdetään myymään potentiaaliselle asiakkaalle ilman varsinaista tarvetta, jää projektipäällikön vastuulle vakuuttaa asiakas projektin tuomista hyödyistä yrityksen kehittämiseen.

Huolimatta siitä, että kyseiset projektit useimmiten luovat todellista arvoa tilaajalleen, projektimyynti ei voimakkaan kilpailun vuoksi ole aina kuitenkaan kovin helppoa. Kiireässä kilpailutilanteessa projektin kustannustavoitteet määräytyvät herkästi markkinahinnan perusteella. Mikäli yritys ei ole erikoistunut mitenkään tai erotu kilpailijoista, sen mahdollisuudet myydä korkeammalla hinnalla ovat heikot. Jos yritys myy halvemmalla kuin kilpailijat, sen markkinaosuus saattaa kasvaa, mutta vaarana on, että myös kilpailijat alkavat myydä yhtä halvalla. (Alhola & Lauslahti 2009, 222.)

Vaikka hinnoittelussa käytetään kustannuslaskennan tietoja, on hyvä muistaa, että ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Hinnoittelun ei ole aina perustuttava kustannuksiin, mutta kustannuksista tulisi silti olla tietoinen. Yksittäisissä, tarkasti pohdituissa tilanteissa voi olla hyödyllistä toteuttaa projekti hieman tappiollisenakin silloin, jos se luo pohjaa uudelle isolle asiakkuudelle tai liiketoiminnalle. Toisaalta mikäli tappiollisena myynti tarkoittaa myös alempaa hintaa, on hyvä muistaa, että myöhemmin hintaa saattaa olla vaikea nostaa kannattavalle tasolle, jos ero on suuri. Niin ikään asiakkaalta voidaan joskus

kyetä veloittamaan hinta, joka on huomattavasti enemmän kuin projektin vaatimat kustannukset. Perusteena tällaiselle hinnoittelulle voi olla esimerkiksi toimittajan ainutlaatuinen ja kilpailijoista erottuva osaaminen. (Suomala ym. 2011, 300.)

Projektin myyntituoton on katettava yleensä aina vähintään projektista aiheutuvat kustannukset. Jokaista projektia suunnitellessa sille asetetaan tavoitekatte, joka tukee yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmallista toimintaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 190.) Projektille asetettavan tavoitekatteen tulisi olla yhtenäinen yrityksen yleisen kateprosentin kanssa (kohta 2.4), jotta tavoiteltu kokonaisvoitto tulee saavutettua. Onkin hyvä muistaa, että hinnoittelun avulla jokainen asiakkaalta saatu lisäeuro näkyy suoraan tuloslaskelman voittorivillä sellaisenaan. Hinnan vaikutus tulokseen on nimittäin suurin verrattaessa sen merkitystä muihin tuloslaskelman eriin. (Alhola & Lauslahti 2009, 222.)

Toimeksiantajayrityksessä hinnoittelun apuna käytetään erilaisia hinnoittelupohjia, jotka ovat samoja kuin aiemmin budjetoinnissa käytetyt kustannuslaskentapohjat. Kyseisiä Excel-taulukkoja käytetään siis ensin kustannuslaskentaan ja sen jälkeen hinnan määrittämiseen. Niistä saadaan arvio projektin kustannuksista, jotka sisältävät työkustannukset, alihankinnan kustannukset sekä muut erät, kuten matkakustannukset, vastaajapalkkiot ja muut materiaalikustannukset. Näiden kustannusten perusteella projektille lasketaan kate, jonka suuruus vaihtelee projektin koon mukaan. Pienempinä projekteina pidetään sellaisia, jotka ovat kustannuksiltaan esimerkiksi noin 3000 euroa. Tällöin katteenlaskennassa kustannukset kerrotaan kolmella. Suuremmat projektit ovat kustannuksiltaan esimerkiksi noin 35 000 euroa, jolloin kustannukset kerrotaan kahdella. (Toimeksiantaja 28.5.2013.) Alihankinnan kustannuksia ei aina lasketa mukaan katteeseen. Projektin hinta määritellään siis projektin kokonaiskustannukset (vähennettynä alihankinnan kustannuksilla) kertaa kaksi tai kolme. Mikäli alihankinnan kustannuksia ei ole otettu huomioon kokonaiskustannuksissa, lisätään katteen sisältävään hintaan alihankinnan kustannukset sellaisenaan.

Todellisuudessa katteet voivat vaihdella projekteittain hyvinkin paljon, sillä hinnoista joudutaan välillä tinkimään. Nykyisellä tavalla projektille laskettu kate on arvioitu kattamaan projektista maksettavat tulospalkkiot, yrityksen yleiskustannuksia ja siitä pitäisi jäädä vielä voittoakin. (Toimeksiantaja 28.5.2013.) Koska hinnoittelulla on usein voimakas vaikutus kannattavuuteen, on työn edetessä pohdittu nykyisen hinnoittelumallin

toimivuutta ja erityisesti sitä, varmistaako käytössä oleva malli, ettei projekteja myydä tappiolla ja samalla kerrytetä yritykselle heikkoa kannattavuutta.

Tiedot aiempien projektien hinnoittelusta vaikuttavat monen uuden projektin hintaan: aiemmista samantyyppisistä projekteista voidaan ottaa vertailutietoa uuden hinnoitteluun. Joidenkin projektien hintaan vaikuttaa merkittävästi kilpailutilanne: esimerkiksi joitakin kunta-alan projekteja ei voi myydä jotakin hintaa korkeammalla, koska kilpaili- ja voi tarjota saman mahdollisesti edullisemmin. Lisäksi julkisen sektorin projekteissa hinnoittelu voi muutenkin olla haastavaa, sillä kilpailutus on usein voimakasta ja hinta yleensä määrää, keneltä projekti loppujen lopuksi tilataan. (Toimeksiantaja 28.5.2013 ja 17.8.2013.)

Toisaalta joillakin projektityypeillä ei ole ollenkaan kilpailijoita, jolloin myös hinnoittelu on hieman vapaampaa. Tällaisia projekteja voivat olla yrityksen tuottamat erityisprojektit, jotka hyvin onnistuessaan ovat tilaajalleen erittäin arvokkaita. Kyseisten projektien avulla asiakas saattaa löytää kilpailijoista erottuvia uusia strategioita tai tapoja toteuttaa liiketoimintaansa, jolloin niistä voitaisiin olla valmiita maksamaankin enemmän. Tällöin myyntivaiheessa vaaditaan tosin vakuuttavia perusteluja ja näyttöä siitä, että projektin tuloksista todella olisi hyötyä. Kyseiset projektit voivat olla siis toimeksiantajayrityksen ainutlaatuista osaamista, jolloin myös niiden hinnan voisi asettaa korkeammaksi kuin voimakkaammin kilpailluissa perusprojekteissa.

3.3 Projektin kustannusten lajittelu

Toiminnan aiheuttamia kustannuksia jaoteltaessa voidaan käyttää erilaisia kustannuskäsitteitä. Yritystasolla tarkasteltuna kokonaiskustannukset jaetaan useimmiten muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tosin palveluyrityksissä käytetään yleisesti myös jaottelua välittömiin ja välillisiin. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat tuotantomäärän mukaan, ja kiinteät kustannukset pysyvät samoina, vaikka tuotantoa ei olisi lainkaan. Tarkasteltaessa suoritekohtaisia kustannuksia käsitteinä käytetään usein välittömiä ja välillisiä kustannuksia. (Glautier & Underdown 2001, 392, 394; Eklund & Kekkonen 2011, 51, 57.)

Tietyn tuotteen tai projektin kustannuksia selvitettäessä kustannuslaskennan perusedellytyksenä on yrityksen kustannusten ryhmittely suoritteiden valmistamiseksi tarvittavien

tuotannontekijöiden käytön mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa kokonaiskustannusten jaottelua neljään pääluokkaan lajeittain: työ- ja ainekustannuksiin, muihin lyhytvaikutteisiin kustannuksiin sekä pääomakustannuksiin. Kustannuslaskennassa kyseistä toimenpidettä kutsutaan kustannuslajilaskennaksi. (Siikavuo 2003, 53–54; Puolamäki 2007, 92.)

Yrityksessä voidaan käytännössä itse määritellä kustannuslajien määrä ja sitä kautta kustannusseurannan tarkkuus, kunhan lainsäädännölliset minimivaatimukset kustannusten rekisteröimistarkkuudeksi täyttyvät. Suuremmissa yrityksissä kustannuslajeja voi olla satoja, mikä osaltaan mahdollistaa tiedon monipuolisen hyödyntämisen. (Puolamäki 2007, 92.)

Kustannusten lajittelua tarvitaan useisiin kustannuslaskennan prosesseihin. Aiemmin tässä työssä tarkasteltiin yritystason kustannuksia katetuottolaskelman avulla, jolloin jaotteluna käytettiin muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Tarkoituksena on kuitenkin perehtyä myös suoritekohtaisiin eli projektin kustannuksiin, joten jaottelu keskittyy nyt välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Käytännössä toimeksiantajayrityksessä nämä jaottelut eivät paljoa eroa toisistaan: lähes kaikki välittömät kustannukset ovat myös muuttuvia ja välilliset kustannukset kiinteitä. Seuraavassa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen kustannuslajeja sen mukaan, aiheutuvatko ne suoraan vai välillisesti projektin aikaansaamisesta.

3.3.1 Välittömät kustannukset

Projektille tulee kohdistaa kustannukset, jotka liittyvät suoraan sen toteuttamiseen. Yleisimpiä välittömiä kustannuksia palveluyrityksessä ovat palkkakustannukset sekä materiaalikustannukset. (Artto ym. 2006, 166–167.) Välittömät kustannukset pystytään jäljittämään suoraan tietyn suoritteen aiheuttamiksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 58).

Työkustannukset

Projektiliiketoimintaa harjoittavan palveluyrityksen merkittävin kustannuslaji on työkustannukset. Työkustannus koostuu kahdesta eri tekijästä: työn määrästä ja sen yksikkökustannuksesta. (Järvenpää ym. 2010, 73–74.)

Yksikkökustannukseen eniten vaikuttava tekijä on varsinaisen palkan kustannus. Työntekijälle palkka merkitsee sitä rahamäärää, jonka työnantaja maksaa hänelle bruttopalkkana ja josta tehdään vähennykset ennakonpidätyksinä sekä työntekijän osuuteen kuuluvina eläke- ja työttömyysvakuutusmaksuina. Työnantajan näkökulmasta palkkakustannukseen tulee lisätä bruttopalkan lisäksi erilaisia yritykselle pakollisia sivukuluja: vuosilomapalkat, sairaus- ja äitiysajan palkat sekä sosiaaliturva-, eläke- ja vakuutusmaksut. Lisäksi työterveyshuollosta aiheutuvat kustannukset sekä koulutukseen ja virkistykseen liittyvät vapaaehtoiset menot on suotavaa ottaa huomioon henkilöstökustannuksia laskettaessa. Näiden sivukulujen osuus palkkasummasta on noin 45–80 %, vaihdellen toimialoittain ja yrityksittäin. Tästä lomapalkan ja lomarahen osuus on noin 15 % bruttopalkasta ja lakisääteisten vakuutusten ja sosiaaliturvamaksujen noin 22 %. (Artto ym. 2006, 166–167; Järvenpää ym. 2010, 74–75; Eklund & Kekkonen 2011, 28.)

Varsinaisten palkkojen sivukustannuksia on seurattava jatkuvasti, sillä niiden osuus palkkasummasta vaihtelee ja niillä on usein suuri vaikutus yrityksen kustannuskertymään. Kustannuslaskennassa sivukulut tulisi lisätä palkkaan oikeanlaisen kertoimen avulla, jotta myös sivukulut tulee otettua huomioon kustannusten kohdistamisessa projekteille. (Järvenpää ym. 2010, 75.)

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstökulujen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on noin 50 % (2008–2011). Palkoista suurin osa koostuu konsulttien palkkakustannuksista, jotka nykyisen tulospalkkaustavan mukaan tulevat olemaan kokonaan muuttuvia vuoden 2013 alusta. Aiemmin osa palkkakustannuksista on ollut kiinteitä ja vuosina 2008–2011 ne ovat muuttuneet jatkuvasti enemmän muuttuviksi, kun tulospalkkaus on otettu vaihteittain käyttöön. Yrityksessä on seurattu palkkojen sivukulujen osuutta ja ne on myös huomioitu projektien kustannuslaskelmissa.

Alihankinnan kustannukset

Alihankinnalla tarkoitetaan palvelun aikaansaamiseksi ulkopuolelta ostettavia työsuorituksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan suoritteiden valmistukseen. Alihankintakustannusten osuus kokonaiskustannuksista vaihtelee yrityksen valitseman strategian mukaan eli paljonko työtä ostetaan ulkopuolelta ja paljonko palkataan omaa työvoimaa. (Eklund & Kekkonen 2011, 26.)

Toimeksiantajayrityksessä alihankinnasta syntyvät kustannukset ovat henkilöstökulujen jälkeen toiseksi suurin kustannuserä (20 % kokonaiskustannuksista vuonna 2011). Alihankinnan kustannukset ovat aina muuttuvia, sillä niiden syntyminen riippuu täysin projektin luonteesta. Yritys on aiemmin toteuttanut projektien kenttätyön palkkaamalla omia työntekijöitä, mutta on myöhemmin siirtynyt suurimmaksi osaksi ulkopuolisen alan yrityksen käyttämiseen. Alihankinnan kustannusten osuus toimeksiantajayrityksen kokonaiskustannuksista on jatkuvasti noussut, eikä niistä ole kovin helppoa tinkiä. Alalla toimivia yrityksiä ei tunnu olevan tarpeeksi, jotta niitä voisi aktiivisesti kilpailuttaa ja täten hallita alihankintakustannuksia paremmin.

Ainekustannukset

Palveluyrityksessä myytävän palvelun aikaansaamiseksi hankitut tarvikkeet aiheuttavat ainekustannuksia, niiden määrän vaihdellessa yrityksen toimialan mukaan (Eklund & Kekkonen 2011, 26). Tuotantotoimintaa harjoittavaan yritykseen verrattuna ainekustannukset ovat palveluyrityksessä usein hyvin pieni kustannuserä. Toimeksiantajalla noin 10 % kaikista kustannuksista on ainekustannuksia eli projektien vaatimia ostoja: vastajapalkkioita tai kirjeiden postituksia. Ainekustannuksetkin ovat muuttuvia ja ne pystytään selkeästi jäljittämään tietyn projektin aiheuttamaksi.

3.3.2 Välilliset kustannukset

Välilliset kustannukset aiheutuvat yrityksen liiketoiminnasta, mutta eivät yksittäisestä laskentakohteesta tai sen valmistamisesta sinänsä. Välillisiä kustannuksia ei voi kohdistaa laskentakohteille suoraan, sillä ne ovat lopputuotteiden yhteisesti aiheuttamia. (Pellinen 2006, 83–84.) Välillisiä kustannuksia syntyy usein laajasti yrityksen eri toiminnoista, kuten myynnistä, markkinoinnista, tuotannosta, varastoinnista sekä yleisjohtosta, riippuen yrityksen toiminnan laajuudesta. Usein välilliset kustannukset mielletään myös kiinteiksi yleiskustannuksiksi, erityisesti pienissä yrityksissä.

Toimeksiantajayrityksen välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilakustannukset, hallinnon kustannukset (esim. johdon palkat ja taloushallinnon palvelut), autojen ja laitteiden leasing-vuokrat, tietoliikenteen kulut, markkinoinnin kulut sekä pääomakustannukset (lainojen korot ja laitteiden poistot). Kohdeyrityksestä löytyy lähes kaikkia välil-

lisiä kustannuslajeja kuten mistä tahansa yrityksestä. Pääomakustannuksia on tosin hyvin vähän, koska suuria investointeja vaativia laitteita ja koneita ei ole, vaikka joitakin pieniä poistoja kalustosta ja muusta irtaimesta tehdään. (Järvenpää ym. 2010, 82; Toimeksiantaja 28.5.2013.)

Toimeksiantajayrityksen kustannuksia jaoteltaessa kaikki kustannuslajit eivät jakautuneet pelkästään joko välittömiksi tai välillisiksi. Yrityksessä työskentelevän toimistoassistentin palkkamenot ovat sekä välittömiä että välillisiä, koska hän avustaa myös projektien toteuttamisessa. Välitöntä on projektille suoraan tehty työ ja välillistä yleinen toimistotyö. Assistentin palkkaus perustuu työtunteihin, jotka kirjataan yrityksen ohjausjärjestelmään. Työmäärä toimistotyön ja projektityön kesken jakautuu noin puoliksi eli myös kustannuslaskelmissa hänen työkustannuksiaan on käsitelty 50 % välittöminä projektin työkustannuksina ja 50 % välillisinä hallinnon yleiskustannuksina.

Toimistoassistentin puolikkaan palkanosuuden lisäksi välillisinä kustannuksina laskelmissa käsitellään johdon palkkoja. Vaikka toimitusjohtajaosakas on mukana projektien toteuttamisessa, hänen palkkakustannuksensa eivät ole muuttuvia – ainakaan niin paljon kuin muiden projektipäälliköiden. Hänen ja toisen osakkaan palkat kirjataan eri tileille kuin muiden projektityöntekijöiden, mikä helpottaa kustannusten erottelua. Tämä periaatteessa kiinteä vuotuinen johdon osuus palkoista käsitellään siis laskelmissa välillisenä, sillä heidän osuuttaan projektin kustannuksista ei voi luotettavasti jäljittää tietylle projektille.

3.4 Kustannusten kohdistaminen ja lisäyslaskenta

Kustannuslaskentaprosessin lähtötietoina ovat yrityksessä kerättävät kustannustiedot kustannuslajeittain, jolloin hyödynnetään liikekirjanpidon tilijärjestelmää ja tehtyjä kirjauksia. Kustannuslajeittain jaotellut kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti tuotetuille suoritteille. Periaatteen mukaan kulloinkin tarkastelussa olevalle laskentakohteelle on kohdistettava vain ne tuotot ja kustannukset, jotka se on aiheuttanut tai tulee aiheuttamaan. Tällöin on kiinnitettävä huomiota erityisesti yrityksen yhteisten kustannusten jakamiseen: laskentakohteelle tulee laskea vain sille kuuluva osuus yrityksen yleiskustannuksista. (Järvenpää ym. 2010, 72; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 47.)

Välittömien kustannusten kohdistaminen

Aiheuttamisperiaatteen mukaisesti välittömien kustannusten kohdistaminen on usein melko helppoa, vaikka käytännön haasteita voidaan kohdata tiedon keruussa ja mittauksessa. Työ-, aine- ja alihankintakustannukset tulisi välittöminä kustannuksina kohdistaa projekteille sitä mukaa, kun kustannuksia kertyy. Tietyille projektille kirjattavat työ- kustannukset on helpointa selvittää projektin aiheuttamien työtuntien mukaan, sillä se on kustannuslaskennan oikeellisuuden kannalta luotettavin tapa kohdistaa samalla myös suurin yksittäinen kustannuserä. (Artto ym. 2006, 166–167; Järvenpää ym. 2010, 72–74.)

Yleensä palvelualan yrityksissä kustannuksia tulee kohdistettua suoraan tietyille suoritteille välittömien työ- kustannusten lisäksi melko vähän. Riippuen alasta, asiakastyön selvästi aiheuttamia kustannuksia voi syntyä lisäksi esimerkiksi matkoista, aineostoista ja muista palvelua täydentävistä tai sille välttämättömistä tehtävistä. Sen sijaan alan yrityksissä syntyy paljon niin sanottuja yleiskustannuksia, jotka muodostuvat esimerkiksi toimitilavuokrista, johdon palkoista ja muista yhteiselle liiketoiminnalle välttämättömistä menoista. Nämä kustannukset palvelevat koko yritystä, mutta niiden oikeudenmukainen kohdistaminen asiakastyölle ei ole aina yksinkertaista. Kustannuksia on myös hankalampi kohdistaa palveluun kuin tuotteeseen, ja tästäkin syystä yleiskustannuksia syntyy palveluyrityksessä enemmän kuin tuotantoyrityksessä. (Glautier & Underdown 2001, 392, 394; Braun ym. 2010, 130.)

Toimeksiantajayrityksessä välittömät kustannukset on kohdistettu projekteille niiden hinnoitteluvaiheessa ja myöhemmin projektin päättyttyä. Sen sijaan välillisiä kustannuksia ei ole lisätty projektien kustannuksiin millään erityisellä tavalla: projektille asetettavan katteen on ajateltu kattavan myös yleiskustannuksia sekä jättävän voittoa yritykseen. Projektien myyntikatteet eivät kuitenkaan ole kattaneet näitä vaatimuksia tarpeeksi hyvin, sillä yrityksen tulos on ollut muutamana vuonna tappiollinen ja voitollisinakin vuosina vaatimaton. Nyt onkin tarkoituksena selvittää, millä käytännön tavalla kohdistamatta jääviä kustannuksia voisi kohdentaa projekteille mahdollisimman luotettavasti.

Välillisten kustannusten kohdistaminen

Välillisten kustannusten laskenta ja tasa-arvoinen kohdistaminen lopputuotteelle on usein haastavaa, sillä niiden aiheutuminen yksittäisen tuotteen aikaansaamiseksi ei ole yhtä selkeää kuin välittömien (Järvenpää ym. 2010, 72). Välillisten kustannusten kohdistamisessa voidaan käyttää erilaisia laskentamenetelmiä, joista tulee valita yrityksen toimintamuotoon parhaiten soveltuva. Yleisimpiä menetelmiä ovat jako- ja lisäyslaskenta sekä toimintolaskenta. Näiden yhdistelmät ovat myös tavallisia. Menetelmää valittaessa tulisi pohtia kustannusten ja hyötyjen suhdetta, sillä jonkin menetelmän käyttöönotto saattaa olla helppoa ja edullista, mutta sen kyky tuottaa relevanttia informaatiota saattaa olla rajallinen. Toisaalta toinen menetelmä voikin tuottaa tärkeää informaatiota, mutta sen käyttöönotto voi olla kallista. (Järvenpää ym. 2010, 101.) Seuraavassa esitellään lyhyesti jako- ja toimintolaskennan periaatteet, sitten lisäyslaskennan ominaisuudet tarkemmin ja lopuksi lisäyslaskennan käyttömahdollisuutta toimeksiantajayrityksessä.

Jakolaskenta tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että välilliset kustannukset jaetaan tasan kaikkien tuotettujen suoritteiden kesken. Yrityksen toiminnalta tämä vaatii yksinkertaisuutta: tällöin yritys tuottaa vain yhdenlaista tuotetta tai tuoteryhmää. Toimintolaskenta on huomattavasti monimuotoisempaan toimintaympäristöön sopiva. Siinä yrityksen toiminnot kartoitetaan ja niiden suorittamisesta aiheutuvat kustannukset jaetaan sopivia kustannusajureita käyttäen eri laskentakohteille. Toimintolaskenta on parhaimmillaan hyvin tarkkaa kustannuslaskentaa, mutta sen käyttöönotto, käyttö ja kehittäminen vaativat huomattavasti aikaa ja paneutumista. (Järvenpää ym. 2010, 110, 128.)

3.4.1 Lisäyslaskenta

Yksi perinteisistä ja yksinkertaisimmista tuotekohtaisten kustannusten laskentajärjestelmistä on lisäyslaskenta (job costing). Menetelmä sopii yrityksiin, joissa yksittäisten suoritteiden tuottamisprosessi eroaa toisistaan, jolloin niiden aiheuttama resurssien käyttö yrityksessä vaihtelee. Palveluyrityksissä lisäyslaskentaa käytetään selvittämään tietyn asiakkaan tai työn aiheuttamat kustannukset ja kuinka paljon asiakasta tulee laskuttaa. Koska asiakastöiden vaatima resurssimäärä vaihtelee, olisi epäoikeudenmukaista jakaa yleiskustannukset niille tasan (jakolaskenta). (Braun ym. 2010, 99; Suomala ym. 2011, 107, 115.)

Lisäyslaskennassa välilliset kustannukset lasketaan yhteen ja jaetaan jossakin suhteessa tuotteille. Sen tavoitteena on jakaa tietyn ajanjakson, yleensä yhden vuoden, aikana syntyneet yleiskustannukset tuotteille sen mukaan, kuinka paljon ne ovat kuluttaneet yrityksen resursseja. Yleiskustannusten jako tehdään erilaisilla yleiskustannuslisillä (y-k-lisä), joita yksinkertaisimmillaan voi olla vain yksi. Yhden lisän mallissa kaikki välilliset kustannukset kohdistetaan kaikkien välittömien kustannusten suhteessa. Yleiskustannuslisien määräytymisperusteet vaihtelevat yrityksen tarpeiden mukaan: palveluyrityksissä yleisimpiä ovat välittömät työtunnit ja välittömät palkat. (Alhola & Lauslahti 2009, 202; Braun ym. 2010, 129–130; Suomala ym. 2011, 115.)

Yleiskustannuslisän peruskaava on seuraava:

$$\text{Yleiskustannuslisä} = \frac{\text{Laskentakauden välilliset kustannukset}}{\text{Laskentakauden välittömät kustannukset}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 133})$$

Ennen yleiskustannuslisän määrittämistä seuraavalle toimintakaudelle on oltava tiedossa, kuinka paljon välittömiä ja välillisiä kustannuksia yrityksessä tulee kertymään kauden aikana. Useimmiten laskentatiedot lisän määrittämiseen otetaan yrityksen seuraavan vuoden budjetista, joka on paras arvio kustannuksista. Koska laskentatiedot ovat arvioita, tulee kustannusten kertymistä ja laskelmissa käytetyn yk-lisän paikkansapitävyyttä arvioida laskentakauden aikana. Käytössä olevaa lisää tulee myös päivittää aika ajoin, kuten vuosittain tai useammin tai jos yrityksessä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat olennaisesti kustannuslaskentajärjestelmään. Yk-lisän oikeellisuus tulee tarkistaa ja päivittää myös sen vuoksi, että sitä käytetään hinnoittelussa ja jälkilaskelmissa, jolloin vanhentuneella tiedolla saatetaan saada väärää tietoa esimerkiksi projektin kannattavuudesta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 158; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 135.)

Lisäyslaskenta valittiin toimeksiantajayrityksen tilannetta kuvaavaksi menetelmäksi, sillä välillisiä kustannuksia ei ennen ollut kohdistettu projekteille mitenkään. Yk-lisällä kohdistamisen aloittaminen on melko helppoa. Laskentamenetelmästä haluttiin tarpeeksi yksinkertainen, mutta kuitenkin mahdollisimman luotettava ja oikeudenmukainen. Koska projektit voivat hyvinkin erota ominaisuuksiltaan toisistaan, olisi väärin kohdistaa kaikki kustannukset esimerkiksi tasan projektien kesken. Mainituista kustannuslaskentajärjestelmistä myös toimintolaskentaa pohdittiin menetelmäksi yritykseen, mutta koska kyseessä on suhteellisen pieni yritys, saattaisi toimintolaskenta olla turhan raskas

järjestelmä suhteutettuna siitä saataviin hyötyihin. Seuraavaksi käsitellään sitä, millä tavalla yk-lisän tai useamman voisi määrittellä kohdeyrityksen käyttöön.

3.4.2 Yleiskustannuslisän määrittäminen

Lisäyslaskennan päähaasteena on selvittää, miten välilliset kustannukset voitaisiin kohdistaa suoritteille mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Laskentaa varten on siis löydettävä sellainen mitta, joka kuvaa mahdollisimman todenmukaisesti toiminta-asteen vaihtelua. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 151–152.) Yleiskustannuslisän määrittelyyn ja valintaan on paneuduttava, sillä jos käytettävä lisä päätetään mielivaltaisesti, saattaa kustannuslaskentaan aiheutua vääristymiä, jotka voivat ohjata liikkeenjohdon päätöksiä väärään suuntaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 135).

Yrityksen johdon tulee ratkaista, kuinka yksityiskohtaisesti yleiskustannuksia on tarpeen käsitellä sen laskentajärjestelmässä. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010, 135) mukaan yk-lisän määrittelyssä tulee noudatettua aiheuttamisperiaatetta parhaiten silloin, kun kustannuslaskentajärjestelmässä käytetään vähintään kolmea tasoa. Tällöin kustannukset rekisteröidään kustannuslajeittain, lajit jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan yrityksen kustannuspaikoille (kuten valmistukseen ja hallintoon) ja kustannuspaikkojen perusteella määritellään yk-lisät, joita viimeisessä vaiheessa käytetään tuotekohtaisessa laskennassa. Kustannuspaikkalaskentaa käyttävissä yrityksissä yleiskustannuslisiä on useita, sillä niiden määrä on yleensä yhteneväinen kustannuspaikkojen määrän kanssa. (Puolamäki 2007, 91–92; Jyrkkiö & Riistama 2008, 153; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 135.)

Kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaa laskentatapaa pohdittaessa tutkittiin lyhyesti myös kustannuspaikkojen käyttämisen mahdollisuus yleiskustannuslisän laskennassa. Käytännössä tutkiminen toteutettiin niin, että yritys jaettiin kahteen pääkustannuspaikkaan, projekteihin ja hallintoon. Tämän jälkeen välittömät ja välilliset kustannukset jaoteltiin kustannuspaikoille. Ensimmäinen käytännön ongelma kohdattiin tässä: selkeästi projektien aiheuttamia välillisiä kustannuksia ei tuntunut löytyvän. Tällöin välittömät kustannukset aiheutuivat luonnollisesti ainoastaan projekteista, ja kaikki välilliset kustannukset oli luonnollista merkitä hallinnon aiheuttamiksi. Näin tehtiin sen vuoksi, että nykyisillä laskentatiedoilla on mahdotonta luotettavasti sanoa, minkä osan välillisistä kustan-

nuksista projektit aiheuttavat. Koska esimerkiksi yrityksen johtokaksikko työskentelee myös projektien parissa jonkin verran, tulisi tietää, kuinka paljon heidän palkkakustannuksiaan todella aiheutuu projektityöstä. Toisaalta periaatteessa projektit aiheuttavat kaikki välilliset kustannukset, mutta silloinkin päädyttäisiin vain yhteen kustannuspaikkaan.

Yrityksen jakaminen kustannuspaikkoihin ei siis välttämättä olisi sen tarpeet ja toiminnan luonteen huomioon ottaen relevanttia. Kustannusten jaottelu kustannuspaikkoihin voisi mennä hiusten halkomiseksi, eikä siitä saatava hyöty verrattuna sen vaatimaan työpanokseen olisi välttämättä merkittävä. Mikäli toiminta olisi huomattavasti laajempaa, voisi kustannuspaikkojen jakamisperusteina käyttää esimerkiksi erilaisia projekteja tai projektiryhmiä ja hallintoa. Nykyisessä tilanteessa ja nykyisillä kirjaustiedoilla kustannusten jaottelu eri kustannuspaikkoihin ei olisi luotettavasti kuitenkaan mahdollista, joten jaottelu kenties vaatisi ohjausjärjestelmän kehittämistä.

Yleiskustannuslisiä voi määrittää yritysjohdon haluamaan tarkkuuteen saakka, mutta peruskaavoja yleisimpien yk-lisien määrittämiseen on olemassa. Lisien määrä ja luonne määräytyvät käytännössä yrityksen liiketoimintamallin mukaisesti. Tuotantoyrityksessä käytetään paljon esimerkiksi erilaisia valmistuskustannuksiin perustuvia lisiä, kuten aine- ja tuntilisiä. Ainelisä saadaan jakamalla välilliset ainekustannukset välittömillä ainekustannuksilla, ja tuntilisä jakamalla kaikki valmistuksen välilliset kustannukset välittömillä työtunneilla. Palveluyrityksessä korostuu työ kustannusten merkitys lisien laskennassa, jolloin lisiinä käytetään yleisesti edellisen tapaan myös tuntilisää sekä palkkalisää. Ne eroavat toisistaan siinä, että palkkalisän laskennassa välilliset kustannukset jaetaan välittömillä palkoilla. Tällöin palkkalisä on prosentuaalinen lisä ja tuntilisä on nimensä mukaisesti tuntihintaan lisättävä euromääräinen osa välillisistä kustannuksista. (Alhola & Lauslahti 2009, 206.)

Valmistuksen välillisten kustannusten lisäksi yrityksessä syntyvät hallinnon ja myynnin yleiskustannukset tulee kohdistaa mielellään omalla yk-lisällään laskentakohteille. Hallinnon ja myynnin yhteiskustannukset jaetaan yleensä yrityksen kaikkien valmistuskustannusten tai kokonaiskustannusten mukaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 207; Eklund & Kekkonen 2011, 55.)

Yleiskustannuslisän määrittäminen toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayrityksen tarpeisiin soveltuvien yleiskustannuslisien kehittämisessä käytettiin aiemmin katetuottolaskennan yhteydessä (kohta 2.4) luotua ennustelaskelmaa vuodelle 2014 (Liite 2). Toimeksiantaja ei ollut tällöin vielä budjetoinut seuraavan vuoden kustannuksia, mutta kokonaismyyntitavoitteeksi oli arvioitu 420 000 euroa. Välittömät ja välilliset kustannukset arvioitiin edellisvuosien tilinpäätösten ja vuoden 20xx arvioitujen 12 kuukautta vastaavien tilinpäätöslukujen perusteella. Merkittävin ero vuoden 2014 kustannusrakenteessa edellisvuosiin verrattuna oli välittömillä eli muuttuvilla työ kustannuksilla. Ennustelaskelma hyväksyttiin vielä toimeksiantajalla, jotta arviot olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Kun ennustelaskelma oli valmis, tehtiin laskentakokeiluja erilaisista mahdollisista yk-lisistä, joita käsitellään seuraavaksi.

Palvelu- ja projektiyrityksissä käytetään yleiskustannusten kohdistamisessa usein tunti-perusteista laskentatapaa, jolloin työntekijän tuntikustannukseen sisällytetään työntekijän palkan ja sivukulujen lisäksi yrityksen yleiskustannuksia erilaisten kertoimien avulla (Artto ym. 2006, 167). Kyseisten kertoimien ohella on tavallista käyttää myös euromääräistä tuntilisää. Vertaillen erilaisia mahdollisia yk-lisiä toimeksiantajan käyttöön, pohdittiin myös tuntilisän käyttöä (laskentakaava ja tulos liitteessä 3). Tuntilisä olisi helppo lisätä jokaisen työntekijän tuntikustannukseen, ja täten välilliset kustannukset tulisivat jo hinnoitteluvaiheessa yksinkertaisesti lisättyä projektin kustannuksiin.

Mielessä on kuitenkin pidettävä aiheuttamisperiaate. On pohdittava, kuvaavatko työtunnit projektien kustannusten kertymistä tarpeeksi todenmukaisesti eli kertyvätkö yleiskustannukset pääasiassa työtuntien yhteismäärän perusteella. Osa projekteista on niin sanottuja jatkuvia projekteja, jolloin ne toteutetaan lähes samalla tavalla kuin aiemmin eli ne vaativat vain vähän konsultin työtunteja. Kyseisissä projekteissa alihankintakustannukset saattavat kuitenkin olla merkittävä kuluerä. Jotkin projektit saattavat vaatia paljon työtunteja, mutta olla esimerkiksi alihankintakustannuksiltaan ja myös tuotoiltaan pieniä. Mikäli kustannuslisä olisi sidottu absoluuttisena pelkästään työtunteihin, voisi käydä niin, että pienen projektin taakaksi kertyisi yleiskustannuksia kokonaiskustannuksiltaan suurempaa projektia enemmän. On siis kyseenalaista, olisiko tällainen kohdistamistapa tasa-arvoinen ja jakautuisivatko yleiskustannukset silloin tarpeeksi tasaisesti isoille ja pienille projekteille.

Tuntilisän määrittämisessä kohdattaisiin myös mittausongelma: miten arvioida kaikkien työntekijöiden työtunnit mahdollisimman oikein, kun tietoa todellisista tuntimääristä edellisvuosilta ei ole muiden kuin assistentin osalta. On myös käynyt ilmi, ettei yrityksessä ole virallisesti sovittu työtunneista konsulttien kanssa, joten arviona tulisi käyttää perinteistä 7,5 h/vk, 5 pv/vk, 20 pv/kk ja 11 kk/v (vuosiloma huomioituna) (Toimeksiantaja 17.8.2013). Tämäkin olisi vain paras arvio, kun todenmukaista tietoa tuntimääristä ei ole.

Toinen yksinkertainen ja helppo, mutta toimeksiantajan käyttöön sopiva yk-lisä voisi olla kaikkien välillisten kustannusten jakaminen kaikilla välittömillä kustannuksilla (Liite 3). Tällöin jokaiselle projektille lisättäisiin sen kaikkien välittömien kustannusten suhteessa yksi yk-lisä (xx %, Liite 3), joka kattaisi kaikkia välillisiä kustannuksia. Tämä voisi olla yrityksen käyttöön tarpeeksi luotettava ja oikeudenmukainen kohdistamistapa.

Ainoastaan yksi yk-lisä voisi olla toimeksiantajan käyttöön sopiva, mutta sen lisäksi haluttiin tutkia lisien määrittämistä vielä hieman tarkemmin. Erilaisten laskentakokeilujen jälkeen kävi ilmi, että yritys voisi käyttää myös kahta erilaista prosentuaalista yk-lisää: palkkalisää sekä hallinnon lisää. Erityisesti palkkakustannusten kohdistamista ryhdyttiin tutkimaan siksi, että välillisiä palkkakustannuksia syntyy yrityksessä melko paljon, kun assistentin palkasta puolta ja johdon palkkoja ei kohdisteta välittömästi projekteille. Täten kehitettiin palkkalisä, joka saatiin, kun välilliset palkkakustannukset jaettiin välittömillä palkkakustannuksilla (Liite 3). Molempiin kustannuksiin sisältyy myös sivukulut. Tämän palkkalisän (xx %) voisi lisätä projektin työkustannuksiin, joten lisä kohdistuisi tarkemmin tiettyyn kustannuserään.

Palkkalisän rinnalle kehitettiin hallinnon lisä, joka kattaa käytännössä kaikki muut välilliset kustannukset paitsi välilliset palkat. Välillisiksi kuluiksi jäävät tällöin toimitila- ja IT-kulut, muut välilliset kiinteät kulut sekä korot ja poistot. Nämä välilliset kustannukset suhteutettiin muihin välittömiin kustannuksiin eli ostoihin, alihankintaan sekä projektimatkoihin (Liite 3). Hallinnon lisä nimenä ei ehkä ole kaikista kuvaavin, mutta kertoo käytännössä, mitä lisällä tarkoitetaan. Kyseinen lisä (xx %) kohdistettaisiin projektilaskelmissa muihin välittömiin kustannuksiin eli alihankintaan, ostoihin ja matkoihin. Toisin sanoen samoihin kustannuksiin, mitä lisää laskiessa käytettiin jakoperusteena.

Yleiskustannuslisien määrittämisprosessi ei ole monimutkainen, mutta se vaatii aikaa ja paneutumista yrityksen kustannuksiin. Pelkästään kustannuksiinkaan perehtyminen ei riitä, vaan on hyödyllistä tuntea yrityksen toiminta ja miten toiminta aiheuttaa kustannuksia. Edellä kehitetyt yk-lisät ovat suuntaa antavia, ja mikäli ennakoituihin kustannuksiin tehdään muutoksia, tulee myös määritellyt yk-lisät tarkistaa.

3.5 Jälkilaskelmavertailut esimerkkiprojekteista

Havainnollisuutta lisäämään työhön haluttiin esimerkkejä toteutuneiden projektien kustannuksista ja katteista. Kun erilaiset mahdolliset yleiskustannuslisät olivat tiedossa, ryhdyttiin koostamaan projektien kannattavuuksista jälkilaskelmia. Laskelmamallista haluttiin mahdollisimman yksinkertainen ja tämän vuoksi laskelmissa käytettiin yhden yk-lisän mallia. Samaa yksinkertaisempaa periaatetta voisi käyttää myöhemmin hinnoittelussa, johon yhden lisän malli olisi kateseurantaa ajatellen helpoin käyttää. Jälkilaskennassa ja hinnoittelussa voisi käyttää myös esiteltyä kahden yk-lisän mallia, mutta käytännössä molemmat mallit antavat lähes samat lopulliset katetulokset. On siis yksinkertaisempaa käyttää yhden yk-lisän mallia, joten tämän vuoksi sen laskentamalli päätyi työhön tarkasteltavaksi.

Seuraavana tarkastellaan jälkilaskelmia kolmen eri projektin kustannuksista ja katteista, kolmelta eri vuodelta. Ensimmäinen laskelma sisältää budjetoidut ja toteutuneet kustannusluvut, jälkimmäinen havainnollistaa projektin katetta yleiskustannusten kohdistamisen jälkeen. Projektien budjetoidut luvut on kerätty toimeksiantajan toimittamista hinnoittelulaskelmista ja toteutuneet luvut on poimittu yrityksen projektinhallintajärjestelmästä. Numerotiedot ja kateprosentit on otettu laskelmiin siis täysin samanlaisina näistä kahdesta lähteestä. Jälkimmäisen laskelman lukuina on käytetty toteutuneita kustannuksia ja tuottoja. Tällöin myös tulospalkkion määrä on euroina sama kuin toteutuneessa, vaikka yleiskustannusten kohdistamisen jälkeen todellinen projektikate erilaisessa jälkilaskelmassa muuttuukin. Tarkoituksena on havainnollistaa sitä, miten projektikate muuttuu, kun siinä on huomioitu todelliset toteutuneet välittömät kustannukset sekä osa yrityksen yleiskustannuksista.

3.5.1 Projektiesimerkki 1

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

3.5.2 Projektiesimerkki 2

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

3.5.3 Projektiesimerkki 3

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Päätelmät projektilaskelmista

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

3.6 Projektin hinnoittelupohjan kehittäminen

Hinnoittelulla on nyt entistä suurempi merkitys yrityksen projektimyynnissä, kun yleiskustannuksia huomioidaan projektien kustannuksissa. Voi olla, että ennen projekteille kohdistamattomien kustannusten lisääminen yksittäisen projektin kustannuksiin aiheuttaa hintoihin nostopainetta tai toimenpiteitä hintatason pitämiseksi entisellään. Koska yleiskustannukset on otettava huomioon jo projektin hinnoitteluvaiheessa, on oleellista pohtia, miten aiemmin määriteltyä yleiskustannuslisää voisi käyttää apuna hinnoittelussa.

Kustannuslaskelmien ohessa kehitettiin tämän vuoksi myös melko yksinkertainen hinnoittelulaskelmapohja (Liite 4).

Loput hinnoittelupohjaa koskevasta sisällöstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

3.7 Tulospalkkaus ja sen vaikutus kannattavuuteen

Käytäntöä koskeva sisältö tässä kappaleessa on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Erilaiset palkkiojärjestelmät voidaan jakaa käytännössä kahteen suureen ryhmään: peruspalkkaustapoihin ja peruspalkkausta täydentäviin palkkioeriin. Peruspalkkaustapoja ovat esimerkiksi aikapalkat, urakkapalkat ja palkkiopalkat ja täydentäviä tulospalkkiot, osakepalkkiot ja muut voittoon sidotut palkkiot. Yleensä vain peruspalkkaustavoista on säädetty alan työehtosopimuksissa ja täydentävistä palkkioeristä voidaan päättää yrityksen sisällä melko vapaasti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 108, 115.)

Tulospalkkaus mielletään siis peruspalkkaa täydentäväksi palkkioeräksi, joka on sidottu yritys-, yksikkö- tai henkilökohtaiseen tavoitteeseen. Tulospalkkauksen ajatuksena on saada työntekijät tavoittelemaan yhteistä onnistumista, yksilötason onnistumisen lisäksi. Usein tulospalkkion muodostuminen koostuu useammasta, kahdesta tai kolmesta mittarista, joilla ohjataan työsuoritusta yrityksen ja yksilön kannalta haluttuun suuntaan. Tällöin tulospalkkion perusteena on palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen. Tavoitteet voivat perustua yritykselle tärkeisiin taloudellisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin. (Hakonen ym. 2005, 113, 116–117, 126.)

Tulospalkkioiden käyttö on lisääntymässä projektien taloudellisessa johtamisessa, sillä projektin tavoitteiden saavuttamista on helppo mitata: joko tavoite saavutettiin tai ei saavutettu. Yleensä projektin tavoitteet liittyvät sen sisältöön, laatuun sekä projektibudjetin ja aikataulun pitämiseen. Sen sijaan, että palkka olisi vain korvaus työpaikalla oleillusta ajasta, tulospalkkiojärjestelmä antaa korvauksen siitä tuloksesta, joka työstä syntyy. Näin palkkaus motivoi työntekijää parempaan suoriutumiseen, ja mikä tärkeintä työnantajan näkökulmasta: palkat nousevat ja laskevat tuloksen mukaan. Tällöin myös työntekijöiden kiinnostus yrityksen menestymiseen voi kasvaa. Tulospalkkiot palkitsemistapana myös tuovat joustavuutta yrityksen varallisuustilanteeseen: kun työtä on, sitä tehdään ja palkkaa maksetaan – kun ei ole, palkkaakaan ei tarvitse maksaa. (Pelin 2011, 35.)

3.7.1 Tulospalkkausmallin vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

3.7.2 Tulospalkkausmallin maksuperusteiden kehittäminen

Käytäntöä koskeva sisältö tässä kappaleessa on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Pienissä yrityksissä työntekijöiden toimenkuvat saattavat olla kovin laajoja, jolloin palkitsemisperusteisiin tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota. Työntekijöillä on luonnollisesti tapana korostaa työssään sellaisia asioita, joista heitä palkitaan, ja pienessä yrityksessä työntekijältä vaaditaan aktiivisuutta usein monenlaisissa tehtävissä. Jos palkitseminen perustuu ainoastaan esimerkiksi myyntivolyymiin, on selvää, että työntekijä kiinnittää huomionsa tällöin myymiseen ja muut oleelliset työtehtävät saavat vähemmän huomiota. Tämän vuoksi Pellinen (2008, 192) ehdottaa, että palkitseminen perustuisi sitä useampiin työprosesseihin mitä laajempi työntekijän työnkuva on. Käytännössä tämä voisi olla suoraviivaisesti tulkittuna turhan monimutkaista, joten hän muistuttaa samalla, että laajasti eri työtehtäviä tekevän henkilön palkitseminen tulisi perustua yhä voimakkaammin yrityksen kokonaisansaintaan tai myynnin kannattavaan kasvuun. (Pellinen 2008, 191–192.)

Perinteisissä tulospalkkausmalleissa palkkioiden kertyminen alkaa, kun määriteltä minimitavoite on saavutettu. Voi olla tarkoituksenmukaista rakentaa järjestelmästä sellainen, että palkkion määrä kasvaa tavoitteen täytyttyä lineaarisesti tai portaittain. Palkitsemistapa voi olla myös on/off-tyyppinen eli mitattavan tavoitteen täytyttyä palkkio maksetaan täysimääräisenä ja jätetään maksamatta, mikäli tavoitetta ei saavuteta. Palkkiolle saattaa olla järkevää asettaa jokin maksimitaso, mikäli kustannukset halutaan pitää kurissa tai jos jollakin yrityksestä riippumattomalla taholla on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi tulokseen. (Hakonen ym. 2005, 130–131.)

Palkkioiden tavoitetasojen määrittelyjen tulee olla realistisia, mutta haastavia niin, että onnistuminen saadaan oikeasti osoitettua. Yleensä tulospalkkiojärjestelmissä on käytössä yhtä aikaa useampia eri määräytymisperusteita eli mittareita, tavallisesti kahdesta kolmeen. Hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi se, että työntekijä pystyy

todella vaikuttamaan sen kehitykseen ja seuraamaan sen kehittymistä. Lisäksi mittarin tulee olla yksiselitteisesti ymmärrettävä ja mitata tarkasti haluttuja asioita. Mittareista päätettäessä tulee pitää mielessä se, millaisesta toiminnasta yrityksessä halutaan palkita. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 164–165; Hakonen ym. 2005, 126, 129–130; Ahokas 2011, 38, 44.)

Yleisimpiä tulospalkkiojärjestelmän mittareita ovat yrityksen liikeloudellinen tulos, asiakaspalvelu, kustannussäästö ja tuottavuus, joka toistuu monesti eri yhteyksissä määrätymisperusteena. Yrityksen nykyisessä järjestelmässä olevaa tietoa olisi hyvä pyrkiä hyödyntämään, sillä ainoastaan palkitsemista varten uutta mittaria ei välttämättä kannata ryhtyä perustamaan. Hulkon ym. (2002, 167) mukaan kenties ihanteellisin mittausratkaisu voisi olla sellainen, että työntekijällä olisi jokin tunnusluku, johon varmasti voi omalla toiminnallaan vaikuttaa, ja toinen tunnusluku, joka nostaisi katseen omasta tekemisestä ja auttaisi havaitsemaan oman työn osana laajempaa kokonaisuutta. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi tiimikohtaista tulospalkkiomittaria. (Hulkko ym. 2002, 164, 167; Hakonen ym. 2005, 127; Ahokas 2011, 36, 42.)

Parhaimmillaan tulospalkkiojärjestelmä edistää toiminnan tuloksellisuutta ja saa henkilöstön parantamaan yrityksen menestymistä. Sen monikäyttöisyyden ansiosta se saattaa olla oikein määriteltynä yrityksen tärkein motivointiväline strategian toteuttamiseksi. Toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen vaatii kuitenkin paneutumista suunnitteluun ja toteutukseen. Koska järjestelmän tarkoituksena on osaltaan ohjata työntekijöiden käyttäytymistä, voi olla hyvä ottaa myös heidät mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen. Järjestelmän toimivuus ja onnistuminen on varmintä, kun työntekijät ovat hyvin perillä siitä, mikä järjestelmän tarkoitus on ja miten he hyötyvät siitä. (Hakonen ym. 2005, 113; Ahokas 2011, 37–38.)

4 KEHITYSEHDOTUKSET

Osa kappaleen sisällöstä on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Seuraavaksi esitellään työn edetessä syntyneet kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat. Kehitysehdotuksissa painotetaan lähitulevaisuuden toimia mutta myös toiminnan pitkäaikainen kehittäminen on huomioitu. Yrityksen tulevaisuutta on ajateltava myös pidemmälle, jotta yrityksen talous olisi myöhemmin vielä paremmassa kunnossa kuin lyhyen aikavälin ratkaisujen käyttämisen jälkeen.

4.1 Kannattavuuden parantaminen

Aivan työn alussa käsiteltiin yrityksen kannattavuuden rakentumista, pohdittiin sen osatekijöiden vaikutusta kannattavuuden tasoon sekä laskettiin erilaisia tunnuslukuja yrityksen lähimenneisyydestä. Jotkut lasketuista tunnusluvuista kertoivat, että yrityksessä tulisi kehittää suurinta osaa kannattavuuden osatekijöistä, jotta kannattavuus saataisiin nousemaan. Aluksi kannattavuuden parantamista toimeksiantajayrityksessä käsitellään näiden laskettujen ja analysoitujen tunnuslukujen perusteella ja tämän jälkeen pohditaan yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä.

Tunnuslukuanalysointeihin perustuvat ehdotukset

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Kustannusten karsiminen

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Myynnin kehittäminen

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Hinnoittelun tarkentaminen ja yhtenäistäminen

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Toiminnan tehostaminen

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Työtuntien aktiivinen kirjaaminen ja seuranta

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yhteisen onnistumisen suuntaan

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

4.2 Jatkotutkimusideat

Kannattavuuteen ja sen parantamiseen liittyy monia seikkoja, joita käsiteltiin tässä työssä keskittyen kohdeyrityksen tilanteeseen. Vaikka kaikista olennaisimpia asioita saatiin käsiteltyä, työtä tehdessä syntyi joitakin jatkotutkimusehdotuksia. Näistä ehdotuksista voisi jalostaa pienempiä kehittämistöitä tai esimerkiksi kokonaisia opinnäytetöitä.

Työssä selvisi, että projektimyynnissä on kohdattu ongelmia, mutta kovin syvällisesti siihen ei voinut perehtyä työn rajauksen vuoksi. Niinpä projektimyynnin kehittämisen mahdollisuuksia voisi tutkia vielä tarkemmin, kuten sitä, olisiko ulkopuolista projektimyyjää kannattavaa palkata vai ei. Myynnin kehittämisen tutkimiseen voisi liittää myös työntekijöiden motivoinnin: miten konsultteja saisi kannustettua myymään enemmän. Työntekijöiden mielipiteitä voisi selvittää kartoittamalla heidän motivaatioon vaikuttavia asioita, sillä työntekijän motivaatioon voi vaikuttaa monet asiat, vaikka rahallisella palkitsemisella on usein suurin merkitys. Joitakin voi motivoida enemmän laadulliset ja

ei-taloudelliset asiat, kuten vapaa-aika tai henkilöstön yhteishenki. Työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttamalla saataisiin luultavasti parhaimpia tuloksia aikaiseksi, joten olisi tärkeää selvittää, mikä työntekijöitä todella motivoi projektimyyntiin.

Toiseksi tärkeäksi seikaksi nousi työajanseurannan kehittäminen ja siihen perustuva työprosessien kehittäminen. Lisäksi tunnuslukuanalysoinnin pohjalta tuottavuuden mittarien tuloksia voisi parantaa. Jatkokehityksenä yrityksen toiminnasta voisi luoda organisaatioanalyysin, jossa selvitettäisiin, mitä toimintoja yrityksessä tehdään, mihin työaika kuluu ja jääkö työpäivään tyhjää aikaa. Analyysin tulosten perusteella toiminnasta voitaisiin karsia turhaa työtä ja tehostaa nykyisiä työprosesseja. Tuottavuuden kehittämisen tueksi voisi aiemmin tulkituille tuottavuuden tunnusluville asettaa jonkinlaiset tavoitetasot. Yhden työntekijän tuottaman liikevaihtotavoitteen voisi johtaa esimerkiksi henkilökohtaisista myyntitavoitteista.

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä erityyppisten projektien ja asiakkuuksien kannattavuuksia ei ole aktiivisesti tutkittu, vaikka niillä voi olla merkittävää vaikutusta kokonaiskannattavuuteen. Jonkinlaisia arvioita asiakkuuksien kannattavuudesta voi olla konsulttien hiljaisessa tiedossa, mutta tarkempaa numeraalista tietoa kannattaisi myös jatkossa hyödyntää. Erityisesti asiakaskannattavuutta voisi olla tärkeää tutkia, sillä loppujen lopuksi yrityksen kannattavuus riippuu asiakkaista, heistä syntyvistä tuloista ja menoista. Asiakaskannattavuuksien tiedostamisella voisi keskittyä vain kaikista kannattavimpiin suhteisiin. Toisaalta tuotekannattavuuksien selvittämisen pohjalta tuotevalikoimaa voisi keskittää, jolloin kokonaiskannattavuuteen voitaisiin vaikuttaa vähentämällä heikosti kannattavia projekteja ja keskittymällä kannattavimpiin projekteihin. Toki molemmissa näissä tarkasteluissa tulisi ottaa huomioon myös laadulliset seikat, eikä ainoastaan kustannuksia.

Viimeisenä jatkotutkimusaiheena työn perusteella voitaisiin ehdottaa benchmarkingin toteuttamista eli oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan. Sen tarkoituksena on kyseenalaistaa omia toimintamalleja ja oppia tekemään asioita paremmin esimerkiksi oppimalla kilpailijoilta. Vertailun voisi toteuttaa jotakin kohdeyrityksen kilpailijaa analysoiden. (E-conomic 2002–2013.) Tällainen vertailuanalyysi voisi auttaa yritystä parantamaan nykyisiä toimintakäytäntöjään ja samalla voisi olla mahdollista tutkia myös hintatasoa kilpailijoihin nähden. Kilpailijavertailulla voisi selvittää, onko hintoja mahdollista nostaa ja mikäli on, olisiko niiden nostamisella positiivista vaikutusta kannattavuuteen.

5 POHDINTA

Työn päätarkoituksena oli auttaa toimeksiantajayritystä parantamaan kannattavuuttaan, erityisesti kehittämällä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Syvällisen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun avulla koottiin ehdotuksia liittyen projektien kustannuslaskentaan, hinnoitteluun ja myyntiin sekä työprosessien tehostamiseen. Projektien jälkilaskentaa toteutettaessa työn konkreettisenä tuloksena syntyivät projektien jälkilaskentamalli sekä hinnoittelupohja lisäyslaskennan periaatteita soveltaen.

Työn päätavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen heikkoon kannattavuuteen. Kuten työn edetessä huomattiin, kannattavuus rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta, minkä vuoksi työssä tarkasteltiin kustannusten kohdistamisen lisäksi muun muassa hinnoittelua, tulospalkkioita ja myyntitavoitteiden asettamista. Kenties tärkeimmäksi tekijäksi työn edetessä nousi kuitenkin käsitys projektien todellisista katteista. Jotta projektien katteet saataisiin paremmalle tasolle, tulisi kiinnittää huomiota käytännössä kolmeen seikkaan. Ensinnäkin myyntitavoitteet kannattaisi asettaa riittävälle tasolle ja tuoda näkyväksi konsulttien päivittäiseen työhön. Toiseksi hinnoittelukäytäntöjä olisi syytä kehittää niin, että jo projektia hinnoitellessa yrityksen yleiskustannukset otettaisiin riittävässä määrin huomioon. Viimeisenä merkittävänä asiana tulisi kiinnittää huomiota nykyiseen tulospalkkiojärjestelmään: motivoiko järjestelmä konsultteja myymään tarpeeksi ja mitkä asiat konsultteja todella motivoivat.

Projektikatteen todellinen taso voitaisiin huomioida siis jo hinnoitteluvaiheessa hinnoittelupohjan avulla käyttämällä yleiskustannuslisää. Yleiskustannukset tulisi kohdistaa jo tällöin projekteille, jotta projektikatetta ei määriteltäisi liian pieneksi. Tosiasia nimittäin on se, että mikäli projektikate ei ole riittävä, ei projektista saatava voitto riitä kattamaan yleiskustannuksia. Tämä taas aiheuttaa sen, että projekteista ei kyetä kerryttämään voittoa ja kokonaistuloksesta tulee tappiollinen. Tämän vuoksi hinnoittelu on muiden tekijöiden ohella yksi tärkeimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Toimeksiantajalle kenties merkittävin tulos oli yleiskustannuslisien määrittäminen ja sen havainnollistaminen, että niitä tulisi käyttää projektilaskennassa. Lisäyslaskenta ei tosin ole ainoa mahdollinen laskentamenetelmä, vaan myös työssä ohimennen mainittu toimintolaskenta voisi sopia kohdeyritykseen. Jos kustannuslaskennasta haluaisi vielä tarkempaa, voisi jatkotutkimusideana mainitun organisaatioanalyysin ja työaikaseuran-

nan perusteella yrityksessä toteuttaa toimintojaottelun. Tällöin selviäisi, mitä toimintoja yrityksessä tehdään, kuinka paljon niihin kuluu aikaa ja miten välilliset kustannukset todella jakautuvat projektien ja hallinnon kesken. Lisäksi toimintolaskennan avulla voisi analysoida tuote- ja asiakaskannattavuuksia kenties luotettavammin kuin perinteisellä kustannuslaskennalla.

Työn tulosten luotettavuuteen vaikuttavat monet työn aikana tehdyt valinnat esimerkiksi laskentamenetelmien ja –kaavojen suhteen. Jo ennen työn aloittamista pohdittiin, millainen laskentamenetelmä yrityksen käyttöön voisi sopia. Tällöin sopivimpana pidettiin lisäyslaskentaa. Työn edetessä menetelmän sopivuutta haarukoitiin erilaisilla laskelmil- la, kuten laskemalla erilaisia yleiskustannuslisiä ja pohtimalla niiden vaikutuksia. Las- kelmien pohjatietona käytettiin toimeksiantajalta ja yrityksen virallisista tilinpäätöksistä saatua tietoa. Kaikkien laskelmien luotettavuutta parantanee se, että laskentakaavat poh- jautuvat moneen eri lähteeseen ja valittujen kaavojen sopivuutta on pohdittu tarkkaan.

Syvällisyyttä työhön olisi saattanut lisätä se, että yrityksen päivittäistä toimintaa olisi havainnoinut konsulttien työtä seuraamalla. Tällöin olisi voinut huomata, olisiko toi- mintolaskennan soveltaminen sopinut kohdeyritykseen paremmin kuin lisäyslaskenta. Lisäksi laadullisten seikkojen ottaminen voimakkaammin huomioon kannattavuuden tarkastelussa olisi voinut lisätä tarkastelun moniulotteisuutta ja syvällisyyttä.

Työ vaikuttanee laajalta, mutta toisaalta mitään osaa ei hyödyttäisi jättää pois. Tunnus- lukuanalyysi kertoo nykyisestä tilanteesta ja kustannuslaskennalla haetaan lisää selittä- viä tekijöitä vallitsevaan tilanteeseen. Työ on rajattu koskemaan vain sisäistä laskenta- toimea, jolloin aiheiden käsittely on pyritty pitämään hallittuna. Työ on voitu toteuttaa näin kattavana myös siitä syystä, että kohdeyrityksen toiminta ei ole kovin laajaa.

Haastetta työn toteuttamiseen lisäsi se, että laskelmien tuottamiseksi tarvitsi perehtyä tuntemattomaan ohjausjärjestelmään ja sen tuottamaan tietoon. Lisäksi oli haasteellista luoda projektilaskelmista ymmärrettävät ja tarpeeksi informaatiota sisältävät, sillä val- miita laskentapohjia kustannuslaskelmille ei ollut. Työn teoreettista pohjaa kerätessä osaamisensa pääsi haastamaan myös siksi, että kustannuslaskennan kirjallisuus käsitteli pääasiassa vain tuotantoyritysten toimintaa. Sovellettavissa olevia esimerkkejä palvelu- yrityksistä ei juuri ollut, joten soveltamistaidot ja lähdekriittisyys kasvoivat työtä teh- dessä.

LÄHTEET

Ahokas, P. EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät. 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Alhola, K. & Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–6. painos. Helsinki: WSOYpro.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. Projektiliiketoiminta. 2006. Helsinki: WSOY.

Balance Consulting 2013a. Kauppalehti. Tunnusluvut: Liiketulos ja liiketulos-%. Luettu 17.5.2013 ja 2.9.2013. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liiketulos>.

Balance Consulting 2013b. Kauppalehti. Tunnusluvut: Kokonaispääoman tuotto-% (ROA). Luettu 17.5.2013 ja 2.9.2013. http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman_tuotto.

Braun, K., Tietz, W. & Harrison, W. 2010. Managerial Accounting. 2nd edition. USA: New Jersey, Upper Saddle River, Prentice Hall.

E-conomic Sverige Ab. 2002–2013. Sanakirja taloustermeille. Benchmarking – Mitä tarkoittaa Benchmarking? E-conomic: kirjanpito-ohjelma Internetissä. Luettu 19.9.2013. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Glautier, M. W. E. & Underdown, B. 2001. Accounting: Theory and Practice. 7th edition. England: Harlow, Prentice Hall.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.–20. painos. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

- Karikorpi, O. 2012. Raha ratkaisee. Yritystalous tutuksi. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Koski, T. 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6.–10. painos. Helsinki: Edita.
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohdaminen Oy Risto Pelin.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.
- Sakki, Jouni. 2013. SCM Keyfigures. Hankinnat, jalostusarvo ja kannattavuus. Luettu 30.8.2013. <http://www.jounisakki.fi/tunnusluvut/index3.html>.
- Siikavuo, J. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Helsinki: Talentum.
- Suomala, P. & Paranko, J. 2008. Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta. Talouselämä 7.11.2008. Luettu 7.5.2013.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Tikkanen, H. & Aspara, J. 2008. Projektimarkkinointi. Projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta. Helsinki: Talentum.
- Tomperi, S. 2010. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Young, T. L. 2010. Successful Project Management. 3rd edition. London: Kogan Page Limited.
- Öhrnberg, P. 2012. Pitkät maksuajat piinaavat yhä pk-yrityksiä. Kauppalehti 244/2012, 15.

Haastattelut ja sähköpostiviestit

Toimeksiantaja, T. pääosakas, talouspäällikkö. 2013. Haastattelu 9.1.2013. Haastattelija Kastelvuori, S. Tampere.

Toimeksiantaja, T. pääosakas, talouspäällikkö. 2013. Haastattelu 28.5.2013. Haastattelija Kastelvuori, S. Tampere.

Toimeksiantaja, T. pääosakas, talouspäällikkö. 2013. Haastattelu 23.8.2013. Haastattelija Kastelvuori, S. Tampere.

Toimeksiantaja, T. pääosakas, talouspäällikkö. 2013. -- hinnoittelupohja ja vähän kysymyksiä. Sähköpostiviesti. toimeksiantaja@toimeksiantajayritys.fi. Luettu 17.8.2013.

Toimeksiantaja, T. pääosakas, talouspäällikkö. 2013. Huomiot esitarkastusversiosta. Sähköpostiviesti. toimeksiantaja@toimeksiantajayritys.fi. Luettu 1.10.2013.

Leskinen, H. lehtori (johdon laskentatoimi). 2013. Aiheanalyysi. Sähköpostiviesti. heli.leskinen@tamk.fi. Luettu 28.1.2013.

LIITTEET

Liite 1. Tunnuslukulaskelmissa käytetyt laskentakaavat

Kannattavuus

$$\text{Liiketoiminnan tulosprosentti} = \frac{100 \times \text{Liiketoiminnan tulos (ennen rah.kuluja ja veroja)}}{\text{Liikevaihto}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 275, muokattu})$$

$$\text{Koko pääoman tuottoaste, ROA} = \frac{100 \times \text{Liiketulos}}{\text{Taseen loppusumma keskim.}} \quad (\text{Järvenpää ym. 2010, 275})$$

Maksuvalmius

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus (=lyhytaik.saam.+rahat ja pankkisaam.)}}{\text{Lyhytaikaiset velat (=lyhytaik.velat-saadut ennakkomaksut)}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 283})$$

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{(\text{liikevaihto/myyntisaamiset})} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 284})$$

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika} = \frac{360 \text{ pv}}{(\text{ostot/ostovelat})} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 285})$$

Vakavaraisuus

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{100 \times \text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma-saadut ennakkomaksut}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 287})$$

$$\text{Gearing-luku} = \frac{100 \times \text{nettovelat}}{\text{Oma pääoma}} \quad (\text{Neilimo \& Uusi-Rauva 2010, 287})$$

Liite 2. Yrityksen katetuottolaskelmat 20xx–20xx ja ennustelaskelma 2014 (salainen)

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 3. Yleiskustannuslisien määrittäysperusteet (salainen)

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 4. Projektin hinnoittelupohja (salainen)

Sisältö on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.